



**Universidade de Aveiro**

Departamento de Educação

**2012**

**Elisa Alice Pereira  
Machado da Silveira**

**COLÉGIO MILITAR E DIREÇÃO POR  
VALORES: QUE LIDERANÇA(S)?**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na área de especialização de Administração e Políticas Educativas realizada sob a orientação científica do Doutor Jorge Adelino Costa, Professor Catedrático do Departamento de Educação da Universidade de Aveiro e co-orientada pela Doutora Patrícia Susana Pinho Castanheira, Investigadora de pós-doutoramento do Departamento de Educação da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente

Professor Doutor António Augusto Neto Mendes  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogal-arguente principal

Professor(a) Doutor(a) Dora Maria Ramos Fonseca de Castro  
Equiparada a Professor Adjunto na Escola Superior de Educação do Instituto  
Politécnico do Porto

vogal-orientador

Professor Doutor Jorge Adelino Rodrigues da Costa  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

vogal-co-orientador

Doutor(a) Patrícia Susana Pinho Castanheira  
Bolsista de Pós-Doutoramento no Departamento de Educação da Universidade de  
Aveiro

## **agradecimentos**

O trabalho tornou-se possível com o apoio e colaboração de muitos a quem eu queria deixar expresso o meu agradecimento.

Em conjunto aos meus orientadores, Professores Doutores Jorge Adelino Costa e Patrícia Castanheira, agradeço o estímulo em momentos de desânimo, a exigência científica nunca descurada e o silêncio oportuno que indicava caminhos de construção, num clima de confiança e paciência.

Ao Excelentíssimo Senhor Diretor Coronel Tirolino Córdas Ferreira e ao Excelentíssimo Senhor Coronel Paulo Caetano, Sub-Director do Colégio Militar, pela valiosa colaboração e disponibilidade, o meu muito obrigada.

À minha família e amigos que me encorajaram, apoiaram e foram um estímulo constante. Em especial ao meu pai que me inspirou para a realização deste trabalho.

**palavras-chave**

Direção por Valores, Liderança, Colégio Militar.

**resumo**

Compreender o contexto em que surgem os líderes é o primeiro passo para progredir com a reflexão sobre esse fenómeno nas sociedades contemporâneas. Será então apresentada, neste trabalho, uma investigação qualitativa que procurou conhecer o método de liderança através da Direção por Valores. Esta investigação desenvolveu-se utilizando a metodologia de estudo de caso realizando entrevistas e fazendo observações do Colégio Militar. Os dados recolhidos foram analisados utilizando enquadramentos teóricos de liderança e modelos organizacionais permitindo-nos caracterizar o modelo de Direção por Valores.

**keyword**

Values-Based Management, Leadership, Military College.

**abstrat**

To understand the context in which leaders arise is the first step to establish a reflection on this phenomenon in contemporary societies. In this dissertation, a qualitative research aimed at knowing the leadership method by the Values-Based Management is presented.

This research was developed using the methodology of case study using interviews and making observations at the Military College. The data collected were analyzed using theoretical frameworks of leadership and organizational models allowing us to characterize the pattern of Values-Based Management.

## *Índice geral*

<b>Índice</b> .....	vi
<b>Índice de Tabelas</b> .....	vii
<b>Índice de Diagramas</b> .....	viii
<b>Índice de Quadros</b> .....	viii
<b>Lista de Anexos</b> .....	viii
<b>Siglário</b> .....	viii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Quadro Teórico-Conceptual</b> .....	6
1. Modelos Organizacionais, Liderança e Estilos de Liderança .....	7
2. Direção por Valores .....	15
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	21
1. Problema e objetivos .....	22
2. Estudo de caso .....	23
3. Caracterização da escola .....	26
4. Caracterização do meio .....	28
5. Enquadramento histórico .....	29
<b>Capítulo III – Apresentação e análise de dados</b> .....	31
1. Análise de documentos .....	32
2. Análise de dados das entrevistas .....	45
3. Síntese de resultados .....	50
<b>Conclusão</b> .....	53
<b>Bibliografia</b> .....	58

## ***Índice de Tabelas***

Tabela 1 – Modelos organizacionais e estilos de liderança. ....	14
Tabela 2 – Categorias de Análise de Conteúdo (análise documental) .....	32
Tabela 3 – Análise documental: Organização Escolar .....	35
Tabela 4 – Análise documental: Liderança .....	37
Tabela 5 – Análise documental: Valores .....	43
Tabela 6 – Categorias de Análise de Conteúdo (análise das entrevistas) .....	45
Tabela 7 – Análise das entrevistas: Organização Escolar .....	46
Tabela 8 – Análise das entrevistas: Liderança.....	47
Tabela 9 – Análise das entrevistas: Valores.....	49

## ***Índice de Diagramas***

Diagrama 1 – Organização e gestão do Colégio Militar. ....	33
Diagrama 2 – Organização do batalhão colegial. ....	40

## ***Índice de Quadros***

Quadro 1 – Código de Honra do Colégio Militar.....	38
--	----

## ***Lista de Anexos***

Anexo A – Projeto Educativo do Colégio Militar 2010/2013	
Anexo B – Regulamento interno/ Guia do Aluno do Colégio Militar	

Anexo C – Guiões das entrevistas

Guião 1 – Diretor do Colégio Militar

Guião 2 – Sub-Diretor do Colégio Militar

Anexo D – Caracterização dos entrevistados

Anexo E – Código de Honra do Colégio Militar

Anexo F – Intervenção do Ministro da Defesa Nacional na Cerimónia Solene de Abertura  
do Ano Letivo do Colégio Militar 2011/2012

Anexo G – Autorizações

1- Realização do estudo

2- Utilização das entrevistas

## **Siglário**

CM – Colégio Militar

PE – Projeto Educativo

RI – Regulamento Interno



*“Eu prefiro ser essa  
metamorfose ambulante  
do que ter aquela velha opinião  
formada sobre tudo.”*

*Raul Seixas*

---

*Introdução*

Atravessamos uma época em que a sociedade sofre inúmeras e rápidas mutações a todos os níveis. A Educação tem também sido contagiada por essas mudanças atravessando os tempos.

O ensino tornou-se mais flexível e atento às diferenças individuais, às práticas, e as metodologias tornaram-se diversificadas.

A UNESCO considera a tarefa educativa como um domínio privilegiado, impulsionadora do desenvolvimento intelectual e moral, configurando-se profícuo o sistema educacional edificado sobre quatro pilares fundamentais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a viver juntos. Esta reconhece como meta primordial do processo educativo a formação pessoal que visa a autonomia moral e a responsabilidade social, competências promotoras de saberes humanamente relevantes, que, permitirão gerar, multiplicar e fortalecer, laços firmes entre os seres humanos que impulsionarão a solidariedade, a partilha, a cooperação, a cidadania, a justiça, a coragem, a liberdade, o respeito por si e pelo outro, a aceitação da diferença, responsabilizando e consciencializando todos os cidadãos para os direitos e deveres fundamentais. (1)

No Colégio Militar, assim como iremos aprofundar mais adiante neste trabalho, exemplo de uma instituição que ao longo do tempo sofreu várias modificações, e fazendo uma análise a vários documentos oficiais da mesma encontramos uma escola que visa a educação pautada pela forte liderança, que educa para valores. Afirmando, esta, peremptoriamente, que educar significa deter a “chave dos valores”, defendendo que são os valores que nortearão a construção da personalidade, que aguçarão o desejo inato de aprender e aperfeiçoar, de servir e partilhar. (2)

A Escola, uma vez que não se resume a transmitir conhecimentos, para poder enfrentar o fenómeno globalizador que vivemos atualmente, necessita de se reestruturar construindo respostas flexíveis e diversificadas incluídas numa sociedade cada vez mais heterogénea e diversificada (Morgado & Paraskeva, 2000: 8).

---

1 e 2 – Retirado em: <http://www.scribd.com/doc/17342023/Colegio-Militar-Escola-de-Valores-Uma-Licao-para-a-Vida> [acedido em 06/03/11]

---

Assim, na perspectiva do Colégio Militar, a função educativa deverá assumir não só a missão de equipar a criança e o jovem com os saberes humanamente relevantes que permitam garantir ao homem a existência digna de um ser livre e dinamizador do progresso social de que ele próprio será o primeiro mentor, mas também, e cada vez com maior acuidade, a função educativa tem de assumir a tarefa de dotar o indivíduo de competências nas dimensões sociais, humanas, estéticas, morais e cívicas, que mobilizadas com equilíbrio e bom senso, garantirão a necessária determinação e firmeza para, com sucesso, enfrentar as incessantes e complexas “teias” que globalmente nos cercam. (3)

Deste modo, como afirma West (1993: 7), “For those who have leadership and management responsibilities, finding an answer to this question must start with a focus on values (...) good schools can emerge from a variety of leadership styles and management practices. However, the important common ground is that each school has been through the process of clarifying values and implementing them, involving all its main partners”.

Então, talvez não faça sentido falar mais sobre o momento atual como um momento de mudanças, marcado pela complexidade e pelas discontinuidades, uma vez que isso não acrescenta novidades. Contudo, talvez não seja despiciente tentar perceber a importância do papel de atuação dos líderes, que ao longo da história da humanidade muito contribuíram para os processos de decisão, da construção da ordem social e da cooperação, etc.

Tendo como base estas reflexões, pensámos elaborar este projeto de investigação para tentarmos justificar a existência de uma liderança direcionada para valores, os quais constituem prática corrente do nosso ensino com uma história de décadas e sobre a qual parece haver necessidade de refletir.

Neste sentido, elegemos como objeto principal do nosso estudo a problemática da liderança na escola e da sua atuação e influência na dinâmica da Direção por Valores, recaindo a nossa escolha sobre o Colégio Militar, dada a antiguidade da escola e do seu quadro de valores.

Refletiremos propondo dúvidas e interrogações que a liderança vocacionada para a Direção por Valores poderá provocar, numa tentativa de encontrar as suas potencialidades

---

3 – Retirado em: <http://www.scribd.com/doc/17342023/Colegio-Militar-Escola-de-Valores-Uma-Licao-para-a-Vida> [acedido em 06/03/11]

e limitações em relação ao domínio das organizações escolares e tentando perceber como as diferentes lideranças podem influenciar no processo de Direção por Valores.

Para a realização deste estudo, pretendemos entrevistar elementos da direção do Colégio Militar, como o Diretor e o Sub-Diretor (ver anexo C). Para descrever e analisar os protocolos que resultaram das entrevistas iremos recorrer à análise de conteúdo. Consultámos, também, documentos escritos oficiais da escola, tais como o Projeto Educativo do Colégio Militar 2010/2013 (ver anexo A), o Regulamento Interno/Guia do Aluno do Colégio Militar (ver anexo B) e as edições da Revista *O Colégio Militar* desde o ano letivo 2009/2010. Foram também realizadas observações de momentos-chave no seio do Colégio Militar, de onde foram retiradas notas que se podem encontrar ao longo do texto.

Importa aqui referir que este estudo, bem como todas as partes que o constituem, desde a consulta de documentos até à análise das entrevistas, são do conhecimento da direção do Colégio Militar que autoriza a sua utilização para os devidos efeitos (ver anexo G) e encontra-se consciente do facto de, devido à natureza específica deste estudo, se anular a regra do anonimato.

Do ponto de vista metodológico trata-se, portanto, de um estudo de caso de natureza qualitativa, não tendo como finalidade a apresentação de generalizações que não seriam legítimas sob o ponto de vista científico.

Para a estrutura do trabalho iniciou-se com a introdução ao tema e finalizou-se com a conclusão geral do estudo, sendo estabelecida uma divisão em três capítulos que se complementam.

O primeiro capítulo é reservado à clarificação de conceitos onde faremos o enquadramento teórico através da revisão da literatura acerca do tema e a construção do quadro conceptual para melhor nos inteirarmos da opinião de sociólogos e pedagogos sobre esta problemática. O segundo capítulo é dedicado à metodologia, começaremos por abordar o problema, definindo e contextualizando o mesmo e a sua importância científica, as questões e hipóteses por nós definidas para o podermos esclarecer. Abordaremos ainda a metodologia utilizada na recolha de dados e faremos a caracterização do objeto de estudo. No capítulo III faremos a análise, interpretação e discussão de resultados, procurando

explicitar as conclusões do estudo que advêm da análise e do cruzamento dos dados recolhidos.

Será nossa intenção colocar em destaque os aspetos mais relevantes deste estudo e sempre que possível, tentaremos estabelecer pontos de convergência ou divergência com os autores estudados.

É nossa convicção que o resultado deste trabalho ajudar-nos-á a equacionar as nossas práticas, contribuindo para um melhor desempenho profissional. Será para nós também gratificante se este estudo, de algum modo, vier a suscitar alguma “inquietação” e contribuir para alguma reflexão sobre a Direção por Valores em contexto educativo.

*“O processo de investigação deverá ser iniciado  
a partir da selecção de conceitos e ideias  
que se vão relacionar entre si.”*

*Tuckman*

---

## *Capítulo I – Quadro Teórico-Conceptual*

## **1. MODELOS ORGANIZACIONAIS, LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Neste ponto abordamos algumas teorias com o intuito de entendermos, de forma mais clara, os princípios que regem os processos de liderança e modelos organizacionais numa escola, uma vez que, segundo Tuckman (2000), o processo de investigação deverá ser iniciado a partir da seleção de conceitos e ideias que se vão relacionar entre si. Porém, estas ideias e conceitos não saem só da cabeça do investigador, mas também, num sentido mais lato, de um conjunto de trabalhos prévios.

Assim, em situações em que se exige investigação, torna-se necessário analisar os trabalhos realizados para evitar repeti-los, sendo que, esta análise dos estudos principais numa área de interesse pode ainda sugerir algumas orientações para escolher entre explicações alternativas ou para indicar aplicações úteis. É, também, muito importante delimitar o trabalho anterior realizado num determinado domínio para poder atualizá-lo.

Desenvolver um estudo pleno de significado e estabelecer assim relações prévias entre as variáveis, numa determinada área escolhida, exige que essa área seja explorada e examinada fazendo uma revisão crítica das publicações, com vista a criar não só um contexto, mas também um problema que possam, subsequentemente, dar origem a uma investigação que tenha mérito potencial e aplicabilidade.

Segundo Tuckman (2000) a formulação de um problema deverá, normalmente, ser realçada, quer por uma justificação teórica, quer por uma justificação que resulte do facto de poder ser aplicada, ou ainda por ambas. Refere ainda que, por vezes, são os estudos anteriores que sugerem a aplicabilidade da investigação que se pretende realizar. Tal facto, pode ajudar a esclarecer um problema, além de fundamentar o seu significado científico.

Iniciámos, assim, a nossa abordagem pelo conceito de política-organizacional que nos remete para um contexto concebido por referências empresariais, no entanto as escolas enquanto organizações detêm um carácter distinto que as diferenciam relativamente a outras organizações e as relações entre os membros das organizações escolares são também diferentes daquelas que se estabelecem entre os membros de outras organizações (Castanheira, 2010: 87).

Deste modo, a Escola, enquanto organização, constitui uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos, constituindo-se como uma instituição social de larga tradição na história da humanidade, caracterizada por uma faceta individual, mas possuindo uma dimensão social que se manifesta na interação, entre gerações, e na existência de diversos agentes sociais com funções educativas diversificadas (Costa, 1996: 9).

No âmbito deste trabalho, pretendemos analisar a dimensão organizacional da Escola identificando traços dominantes que qualificam a Escola enquanto organização.

Desde já, iremos, então, clarificar o conceito de organização, sendo este um conceito complexo e apresentando uma panóplia de conceptualizações oferecidas pela literatura da especialidade, optamos, assim, pela definição, segundo Etzioni, apresentado por Costa (1996:11): “As organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos”.

As organizações atuais, segundo Trigo & Costa (2008: 571), e também a organização escola, precisam de uma liderança que coloque no centro da sua atividade a ética, a moral, os valores, as pessoas, o diálogo e a relação entre pessoas, a adaptabilidade à mudança, o desenvolvimento organizacional, a qualidade, etc., são estas as principais preocupações da Direção por Valores, conceito que irá ser clarificado mais à frente neste capítulo.

Como refere Sergiovanni (cit. por Trigo & Costa, 2008: 567) esta liderança de que falamos “é moral pois sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa. As comunidades vinculativas possuem ideias, princípios e finalidades partilhadas que criam uma poderosa fonte de autoridade para a prática da liderança”.

Hoje em dia, globalmente, pode-se, então, dizer que o líder deixa de ser encarado como aquele que conduz de forma mecânica, hierárquica e prescritiva, o processo de influenciar os outros a atingir objetivos previamente definidos, para passar a ser visto como alguém que define a realidade organizacional através da articulação entre a visão e os valores que lhe servem de suporte (Bryman cit. por Costa, 2000: 22).

Deste modo, a definição de organização assume conotações diferenciadas em função das perspetivas organizacionais que lhe dão corpo, assim, Costa (1996),

---



sistematizou seis distintos modos de perspetivar a organização escolar que apelidou de “imagens organizacionais da escola” e nelas poderemos encontrar diferentes líderes consoante todo o enquadramento contextual.

Mas antes de abordarmos estes conceitos convém desde já clarificar o complexo conceito de liderança dado que importa neste trabalho compreender as suas características e dimensões.

Stogdill (cit. por Yukl, 1989: 2) refere que “...*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*”.

Segundo Yukl (1989: 2) “*Leadership has been defined in terms of individual traits, behaviour, influence over other people, interaction patterns, role relationships, occupation of an administrative position, and perception by others regarding legitimacy of influence*”.

Deste modo, podemos desde já verificar que grande parte das definições de liderança tende a apresentá-la como sendo um processo de influência exercido no âmbito de um grupo de forma a atingir determinados objetivos.

Verificamos que, assim como o próprio conceito de liderança, também os estilos de liderança nos aparecem em grande número, faremos então uma breve abordagem a alguns estilos de liderança que nos pareceram os mais adequados e pertinentes para o nosso trabalho no âmbito das organizações escolares, usando a tipologia que adotámos a partir de Bush (2011), tentando clarificar e reflectir sobre os mesmos, fazendo um esforço por referir de forma breve, de maneira a não tornar para o leitor o texto demasiado exaustivo e fazendo uma correlação com as imagens organizacionais adotadas por Costa (1996) de modo a clarificar as perspetivas sobre as quais poderemos encarar a organização escolar, permitindo consequentemente a análise e enquadramento da Escola enquanto organização, enfatizando as perspetivas direccionadas para o objeto de estudo da nossa investigação.

Começamos por expor a imagem da “**escola como democracia**”, sustentada por Dewey, que nos é apresentada por Costa (1996: 55-62) pelos seguintes indicadores: desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisões; utilização de estratégias de decisão colegial através da procura de consensos partilhados; valorização dos comportamentos informais na organização relativamente à sua estrutura formal; incremento do estudo do comportamento humano e defesa da utilização de técnicos para a

“correção” dos desvios; visão harmoniosa e consensual da organização; desenvolvimento de uma pedagogia personalizada.

Bush (2011) identifica este modelo que é caracterizado pela tomada de decisão partilhada, em que a liderança influencia, mas pode também ela ser influenciada como o **Modelo Colegial**. Neste modelo organizacional podemos encontrar três estilos de liderança distintos, sendo eles a liderança participativa, a distribuída e a transformacional.

O estilo de **liderança participativa** assume que o processo de tomada de decisão deve ser o foco principal do grupo. Sergiovanni (cit. por Bush & Glover, 2003: 9) refere o seguinte: *“The burdens of leadership will be less if leadership functions and roles are shared and if the concept of leadership density were to emerge as a viable replacement for principal leadership”*. Assim, liderança participativa torna-se uma noção atrativa sustentada pelos ideais democráticos.

Por sua vez o estilo de **liderança distribuída**, que se tornou o modelo preferido do século XXI, é um modelo caracterizado como uma forma coletiva de liderança (Bush, 2011: 88). Harris, apresentado por Bush (2011: 88), caracteriza este estilo da seguinte forma: *“...concentrates on engaging expertise wherever it exists within the organization rather than seeking this only through formal position or role”*. Desta forma, o líder assume um papel de facilitador de processos que estimula e motiva o grupo e os seus membros.

Já o estilo de **liderança transformacional** como referem Miller & Miller, apresentados por Bush & Glover (2003: 8), pode ser caracterizado da seguinte forma: *“Transactional leadership is leadership in which relationships with teachers are based upon an exchange for some valued resource. To the teacher, interaction between administrators and teachers is usually episodic, short-lived and limited to the exchange transaction. Transformational leadership is more potent and complex and occurs when one or more teachers engage with others in such a way that administrators and teachers raise one another to higher levels of commitment and dedication, motivation and morality. Through the transforming process, the motives of the leader and follower merge”*.

Ou seja, a liderança transformacional é uma liderança com uma grande componente carismática e inspiracional, de respeito pelos subordinados e com uma componente de estimulação intelectual motivando os seguidores.

Por sua vez, a imagem da “**escola como burocracia**”, segundo Weber (1982: 229-282), tende a mostrar que este tipo de organização administrativa é capaz de atingir um grau superior de eficiência. De acordo com esta imagem, as organizações burocráticas são superiores a quaisquer outras em precisão, estabilidade, rigor, disciplina e confiança.

Segundo Costa (1996: 39), são características deste tipo de organização as seguintes situações: regulamentação pormenorizada de todas as atividades a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho; previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização; formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino (modelo piramidal); obsessão pelos documentos escritos e atuação rotineira com base no cumprimento de normas escritas e estáveis. Assentando, assim, os pilares da sua organização base nos seis grupos de características da organização burocrática de Weber (1982: 229-232), sendo eles os seguintes: existência de normas e regulamentos que fixam a divisão do trabalho; estruturação hierárquica da autoridade; administração com base em documentos escritos devidamente preservados; princípio da especialização e do treino específico para o cargo; exigência de dedicação ao trabalho e desempenho do mesmo com base na universalidade, uniformidade e estabilidade das regras gerais.

Bush (2011) identifica como sendo o **Modelo Formal** este modelo organizacional fortemente marcado por uma componente de grande racionalidade, burocracia, sistematização, hierarquias, etc. Neste modelo, e ainda segundo o mesmo autor, o estilo de liderança encontrado é a **liderança como gestão**.

Este estilo de liderança abraça um largo número de abordagens similares que enfatizam os elementos estruturais e oficiais de uma organização implementando decisões políticas exteriores através de abordagens racionais, Leitwood et al, apresentados por Bush & Glover (2003: 10), caracterizaram este estilo de liderança da seguinte forma: “*Most approaches to managerial leadership also assume that the behaviour of organisational members is largely rational. Authority and influence are allocated to formal positions in the status of those positions in proportion to the status of those positions in the organisational hierarchy*”.

Leithwod et al, refere ainda que seria pertinente se os líderes adoptassem as duas perspetivas, de gestão e de liderança, não apenas a de gestão que pode comprometer os

conhecimentos possuídos pelos profissionais, no entanto, não deixando de ser necessária para o funcionamento de uma organização.

Sabendo que a Escola detém um carácter distinto como organização que a difere de outras empresas e por isso mesmo não se reduz ao carácter “tarefeiro” do tipo burocrático, adquire outro tipo de relações, importa também, no âmbito deste trabalho abordar a escola do tipo “cultura”.

Assim, a imagem da **“escola como cultura”**, segundo Costa (1996: 109), traduz-se em diversas manifestações simbólicas, tais como valores, crenças, linguagem, heróis, rituais e cerimónias, funcionando como uma mini-sociedade (uma comunidade), quanto mais forte for a sua cultura, identidade e valores partilhados entre os seus membros, melhor sucedida e mais qualidade advirá da mesma, sendo, então, a especificidade própria de cada escola que constitui a sua cultura. Os defensores desta perspectiva entendem que o gestor terá a tarefa constante de preocupação com os aspetos simbólicos, já que a cultura pode ser utilizada, mas também alterada, enquadrando-se deste modo numa metodologia qualitativa que aponta para o interior da cultura, nas suas dimensões simbólicas, mágicas e subjetivas do seu funcionamento.

Para Schein (1989), esta cultura organizacional identifica-se com pressupostos básicos partilhados por um determinado grupo de indivíduos que se podem identificar em três níveis distintos: o primeiro é o nível dos *‘artefactos’* constituído por manifestações no âmbito do espaço físico, dos objetos materiais, da linguagem escrita e falada, das anedotas, das metáforas, das histórias, dos mitos, dos rituais, das cerimónias, dos heróis, dos vestígios históricos, das tradições, dos símbolos, dos hábitos, das regras e normas, dos padrões de comportamento, etc.; o segundo é o nível dos *‘valores’* de que faz parte todo um conjunto de elementos que procuram dar sentido e justificar a ação organizacional, em que se destacam as crenças, os valores, as atitudes, as ideologias, a visão e a missão, etc.; no terceiro nível dos *‘pressupostos de base’* existe um conjunto de pressupostos tomados por verdadeiros, interiorizados pelos indivíduos expressos nas relações com o ambiente (dominação, submissão, harmonização), na natureza da realidade e da verdade (real, irreal, factos, revelada ou descoberta), na natureza humana, na natureza da atividade humana e das relações humanas (trabalho/lazer, cooperação, competitividade, individualismo, poder, amor).

Quanto à liderança, para Bush (2011) o **Modelo Cultural**, como é pelo mesmo designado, encerra dois estilos de liderança, a liderança moral e a liderança instrucional.

A **liderança moral** pressupõe que o foco crítico da liderança deve ser sobre os valores e a ética dos próprios líderes. A autoridade e influência resultam das concepções do que é defensável, certo ou bom (Leithwood cit. por Bush & Glover, 2003: 9). Este tipo de liderança caracteriza-se pelos seguintes conceitos, inclusão, igualdade de oportunidades, equidade ou justiça, expectativas, cooperação, trabalho em equipa, compromisso e entendimento (Bush & Glover, 2003: 9).

Por sua vez a **liderança instrucional** caracteriza-se por ser uma liderança fortemente preocupada com o processo de ensino aprendizagem, investindo na supervisão do currículo, na monitorização do progresso dos alunos e no desenvolvimento dos professores e das suas práticas (Southworth cit. por Bush & Glover, 2003: 7).

Alguns autores como Leithwood, apresentado por Bush & Glover (2003: 7), alegam que este modelo de liderança instrucional já não é adequado aos dias de hoje, no entanto a liderança escolar deve ter como foco principal a instrução, afinal é esse o principal objetivo de uma organização escolar.

Assim como referem Bush & Glover (2003: 12) a liderança pode ser entendida como um processo de influência com base em valores claros e crenças, levando a uma “visão” para a Escola. A visão é articulada por líderes que procuram obter o compromisso dos funcionários e interessados num futuro melhor para o escola e seus alunos.

Segue então uma tabela dos modelos e tipos de liderança aqui enfatizados, assim como as suas principais características, a fim de melhor sintetizar esta informação.

TIPO DE MODELO	TIPO DE LIDERANÇA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Modelo Colegial	Liderança participativa	tomada de decisão no grupo
	Liderança distribuída	liderança coletiva
	Liderança transformacional	processo de transformação
Modelo Formal	Liderança como gestão	hierarquia, burocracia
Modelo Cultural	Liderança moral	valores, ética
	Liderança instrucional	processo ensino- -aprendizagem

**Tabela 1 – Modelos organizacionais e estilos de liderança**

Verificamos deste modo que os conceitos de organização e liderança escolar são complexos e variados e, fazendo um paralelismo com organizações empresariais, refere Costa (1996: 113) que, o modelo da empresa excelente é aquela que perante a ambiguidade dos contextos consegue flexibilidade para responder de forma inovadora às mudanças e por outro lado detém uma firmeza baseada num conjunto de valores partilhados entre os seus membros, assente em oito pilares de construção: inclinação para a ação; proximidade com o “cliente”; autonomia e espírito de empresa; produtividade pelas pessoas; criação de valores; permanência no ramo que se domina; formas simples e equipas pequenas de administração e propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis. Transpondo esta realidade para as organizações escolares, podemos corroborar, desta forma, a afirmação de Weick, apresentado por Castanheira (2010: 91), em que refere que uma organização escolar é composta por diversos elementos que se interligam, mas mantendo a sua identidade.

O carácter organizacional da Escola não pode, então, ser negado dado que se trata de “um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada” (Lima, 1992: 41). A Escola é, então, uma construção social, com uma cultura específica que define a sua identidade, que reúne diversos atores que se agrupam, num determinado espaço e tempo, utilizando processos, recursos, tecnologias e sistemas de

comunicação, instituindo hierarquias e poderes, divisão de tarefas, definição de prioridades, responsabilidades e deveres, avaliação do cumprimento dos mesmos e regulação de relações entre os membros tendo como fim último a persecução de determinados objetivos (Castanheira, 2010: 92).

Para Greenfield Jr., apresentado por Castanheira (2010: 86), a Escola é uma organização peculiar que levanta problemas específicos aos seus administradores visto que o facto de ter um carácter moral, um conjunto de profissionais autónomos e altamente educados e ameaças contínuas e imprevisíveis à sua estabilidade cria um ambiente de exigência único para a administração escolar.

Poderemos então inferir que o sucesso num mesmo espaço escolar deve-se grandemente ao que Marçal Grilo apontava, enquanto Ministro da Educação, como as condições fundamentais para uma escola de qualidade, existência de um projeto, liderança forte e estabilidade do corpo docente (Neto, 2002).

## **2. DIREÇÃO POR VALORES**

Assim, indo ao encontro do que foi referido no ponto anterior, de acordo com Trigo & Costa (2008: 571) as organizações atuais, e também a organização escola, precisam de uma liderança que coloque no centro da sua atividade a ética, a moral, os valores, as pessoas, o diálogo e a relação entre pessoas, a adaptabilidade à mudança, o desenvolvimento organizacional, a qualidade, e no fundo são estas algumas das principais preocupações da Direção por Valores que auguramos clarificar de seguida.

Numa definição breve, a Direção por Valores segundo Garcia, apresentado por Trigo & Costa (2008: 571), é como um *“modo avançado de direcção estratégica e liderança participativa pós convencional baseado no diálogo explícito e democrático sobre os valores partilhados que hão-de gerar e orientar as decisões de acção na empresa”*.

Segundo, García & Dolan, apresentados por Trigo & Costa (2008: 572), a Direção por Valores tem uma finalidade tripla: simplificar – *“absorver a complexidade organizativa derivada das crescentes necessidades de adaptação a mudanças a todos os níveis da empresa”*; orientar – *“enquadrar a visão estratégica apontando para onde deve ir*

*a empresa no futuro*”; comprometer – *“integrar a direcção estratégica com a política de pessoas, com o fim de desenvolver o compromisso com um rendimento profissional de qualidade no dia-a-dia”*, isto, pois, pretende o desenvolvimento global de uma cultura organizacional, uma verdadeira identificação dos membros da organização com a sua visão (o para onde vamos?) e com a sua missão (qual a razão de ser? o para quê?), e através desta identificação permitir à organização dar respostas mais eficazes à mudança e, acima de tudo, promover verdadeiramente o desenvolvimento profissional e os valores nos membros da organização.

No entanto, e embora muitos autores tenham perspectivas coincidentes ou muito próximas da Direcção por Valores, nenhum refere explicitamente este modelo, apontaríamos assim como características mais salientes da Direcção por Valores o claro enfoque nos “valores”, nas “pessoas” e no “diálogo” sobre valores (Trigo & Costa, 2008: 565).

Segundo Goleman et al, apresentados por Trigo & Costa (2008: 566), na Direcção por Valores encontram-se os líderes ressonantes que sabem quando devem ser visionários, quando devem ouvir e quando devem dar ordens. São líderes com perspicácia para ver o que é verdadeiramente importante e para definir uma missão que reflita os valores de quem dirige a organização. Estes cuidam naturalmente das relações, que fazem vir à superfície as questões latentes e que criam sinergias humanas em grupos harmónicos, também suscitam relações de lealdade, porque se preocupam com a carreira dos seus subordinados e estimulam as pessoas a dar o melhor de si próprias na prossecução de uma missão que apela a valores partilhados reconhecendo que as pessoas reagem a normas, valores e crenças que definem a qualidade de vida conjunta do grupo que lhes dá significado e importância.

Este é o chamado líder pós-convencional que é cosmopolita e está aberto às questões que envolvem toda a humanidade: *“O líder pós-convencional pensa e actua de forma transformadora, para além do que se considera habitual nos seus grupos de referência, e fá-lo de acordo com a sua própria consciência moral baseada em crenças e valores cosmopolitas de tipo ético, prático e poiético”* (García cit. por Trigo & Costa, 2008: 575). <sup>(4)</sup>

---

4 – A palavra “poiético” foi criada pelos autores, Garcia & Dolan, e significa “valores geradores de ética”. O conceito de “poesis” está ligado à arte de criar, cujo conceito original é proveniente de Aristóteles.

---



Ainda segundo García, o líder pós-convencional tem um perfil humanamente evoluído, não se governa pelas convenções ou crenças dominantes no seu meio ambiente, mas pela suas próprias convicções, pela sua visão do mundo, tem capacidade para transformar as coisas e dar pleno sentido à sua vida e à dos outros, assim o autor desenvolveu a tese de que o líder pós-convencional é aquele que “faz a gestão do medo” em si e nos outros.

Para Sergiovanni (2004) *“Esta liderança é moral pois sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa. As comunidades vinculativas possuem ideias, princípios e finalidades partilhadas que criam uma poderosa fonte de autoridade para a prática da liderança”*.

Deste modo, considera-se que este modelo de organização e liderança tenha uma estrutura mais radial que aponta para outros modos de conceber e gerir as organizações e os seus recursos humanos, para outros modos de integrar valores desconstruídos, para uma nova visibilidade de soluções estruturais, para uma visão baseada em objetivos estratégicos (Estêvão, cit. por Trigo & Costa, 2008: 569), abrangendo, assim, um maior número de respostas aos problemas crescentes da sociedade.

Nesta linha, e voltando ao pensamento de García, este refere como enfoque metodológico da Direção por Valores um “modelo triaxial” de análise que agrupa os valores em três dimensões que devem estar o mais equilibradas possível: o eixo de valores “práticos” (ligados à prática) ou de controlo; o eixo de valores “poiéticos” (emocionais e criativos) e o eixo dos valores “éticos”, eixo central em torno do qual giram os outros dois.

Deste modo, Trigo & Costa (2008: 578-579) apontam alguns aspetos de destaque da Direção por Valores na organização escolar:

- o foco nos valores que deve ser também a grande missão da escola;
- a perspetiva pós-convencional de entender a “liderança como um diálogo sobre valores”;
- a Escola, sendo um espaço de relações permanentes entre pessoas, onde se exercem muitas lideranças, aos mais diversos níveis, nomeadamente no espaço sala de

aula, beneficiaria desse diálogo aberto, democrático, fundado em valores compartilhados e no reconhecimento do valor supremo da pessoa;

- a questão do desenvolvimento de uma cultura organizacional, assente na visão, missão e valores partilhados sendo o objetivo a perseguir a construção de verdadeiras comunidades educativas, cimentadas por laços de respeito, consideração e pela construção partilhada de objetivos comuns;

- a adequação dos valores para ordenar, de forma livre, criativa e flexível o caos (a permanente instabilidade e mudança) apresentando um referencial de valores, sendo os educadores pelas suas convicções e exemplo referenciais de valores, que contribuam para ordenar esse caos, permitirá às crianças e jovens encontrarem pistas de crescimento harmonioso e equilibrado, sendo este um grande contributo que todas as escolas e professores poderão dar para o desenvolvimento pessoal dos seus alunos.

Assim os autores (Trigo & Costa, 2008: 579) concluem que uma liderança que se inspire em valores, comunique e “dirija” através de valores – que seja capaz de mobilizar os membros da comunidade para um diálogo em torno de valores, desenvolvendo a partir daí uma cultura própria, o seu próprio valor e o valor em todos os membros, que os leve, inclusive, a voltarem-se para os outros e a serem “ativos” na construção de uma sociedade e de um mundo melhores – será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas.

Importa então definir alguns termos e conceitos que nos aparecem ao longo do trabalho. Torna-se necessário explicitar o significado que lhes é atribuído neste trabalho de modo a proporcionar uma consistência terminológica necessária à sua compreensão.

Assim no que se refere a conceitos diremos que o conceito de Educação em Valores contempla apenas os valores e atitudes a desenvolver no ensino, não constituindo no objetivo do nosso estudo valores estéticos, religiosos e outros.

De acordo com a utilização das taxonomias, no nosso sistema de ensino/aprendizagem a Educação em Valores situa-se nas aprendizagens do domínio sócio-afectivo (Fontes, 1990: 30), não sendo, portanto, conhecidos, mas antes estimados e inferidos, sobretudo através das operações emocionais-sentimentais. Sendo assim pode dizer-se que valor é tudo o que somos a favor ou contra e, segundo Howe (1980), o valor é aquilo que dá sentido e direção à vida.

Deste modo, uma educação com estas características, nunca poderá ser efetuada apenas numa disciplina, pois, os valores mais do que se ensinarem, vivem-se. Sucodem quase como que por osmose, pelo contacto que têm com a prática desses valores (Sousa, 2001: 12).

Assim, depreende-se que os valores são descobertos, conquistados e incorporados na estrutura da personalidade através da experiência prática e se esta experiência passar a ser “vivência” o processo da sua interiorização e identificação será mais eficaz (Sousa, 2001: 21).

Indo ao encontro da ideia anterior, Durkheim, apresentado por Sousa (2001: 66), considera que a vivência em grupo social é o principal modo de educação moral, já que é dentro do grupo e nas suas interações que se desenvolve a auto-disciplina e se domina a vontade.

Chiavenato (1999: 51) refere que quando todos conhecem a missão e os valores que os norteiam, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização, isto porque as pessoas hoje em dia já não se controlam apenas através das regras burocráticas e da hierarquia de comando, mas por compromisso através da visão e dos valores compartilhados, ou seja, as pessoas necessitam de um efetivo envolvimento com o objetivo proposto, já não chega apenas a obrigação de o fazer porque é uma ordem, uma regra, “um tem que ser”. Um real entrosamento com os objetivos parece revelar ter resultados mais eficazes e proveitosos.

Segundo Trigo & Costa (2008: 571) há um consenso bastante alargado em considerar a importância dos “valores”, das “pessoas” e do “diálogo” numa liderança organizacional capaz de responder aos desafios do mundo de hoje.

Deste modo, torna-se óbvio que “clarificar o sistema de valores e insuflar-lhe vida são as maiores contribuições que um líder pode fazer” (Peters & Waterman, 1987: 260).

Assim, uma vez que a questão da liderança percecione uma das condições para o sucesso das organizações (Trigo & Costa, 2008: 562), este tipo de liderança deve ser no sentido de reforçar a motivação interna, as expectativas e as buscas das pessoas, erguendo a auto-estima e um clima favorável entre elas.

Desde já, através da revisão da literatura constatamos que existem bastantes diferenças e consequências relativamente aos diferentes processos de liderança e modelos organizacionais.

Podemos, deste modo, inferir que os processos de liderança não são algo sem importância na estrutura da Escola, muito pelo contrário, são processos complexos e exigentes com consequências diretas no ensino e, *“apesar das reservas que alguns autores assumem em relação a importar para a escola modelos organizativos e de liderança do mundo empresarial, parece-nos que este modelo de liderança, mesmo para os mais cépticos em ligar ambas as realidades, é uma proposta válida, na medida em que, sendo uma teoria pensada para as empresas, desenvolve conceitos e apresenta preocupações, que na nossa perspectiva, deveriam estar presentes na teoria e na prática da gestão e liderança das organizações educativas, de forma a que estas possam encontrar novos caminhos para a tão desejada como necessária melhoria dos seus níveis de eficácia”* (Trigo & Costa, 2008:563).

*“Case studies are used for a variety of subjects,  
including organizational performance,  
evaluating relationships between individuals, teams or departments  
and project implementation.”*

*David Gray*

---

## *Capítulo II – Metodología*

## 1. PROBLEMA E OBJETIVOS

Segundo Fernandes (1976), a sociedade atual perante a crise dos poderes e valores, a insuficiência do ensino, a contestação da juventude a desintegração da vida familiar e a crise da moralidade põe problemas bastante complexos à Educação. Zabalza (2000: 29-30) refere que a sociedade tende a manter o domínio da sociedade através do controlo sobre o comportamento dos cidadãos e neste sentido a escola nunca foi alheia à consolidação ou à modificação das atitudes, porém sempre fazendo parte da formação implícita e não explícita no curriculum.

Zabalza (2000: 28) assinala, ainda, que as atitudes se aprendem através de processos complexos que podem se basear na imitação, condicionamento ou persuasão do indivíduo, em que se vai adquirindo uma certa predisposição para ver as coisas e agir perante elas de determinada maneira e, segundo o autor (2000: 29), estas atitudes são essenciais na vida das pessoas uma vez que constituem a base do que constrói a vida, como enfrentar desafios, relacionar com os outros, etc.

Deste modo faz sentido falar da natureza da liderança baseada em valores nos dias de hoje no contexto das organizações escolares. Segundo Vieira (2009: 42), a potência do grupo é experimentada através de líderes que são as pessoas capazes da mutabilidade de circunstâncias, concretizando o necessário para todos, indo, assim, ao encontro de Lafraia (2009: 107), que afirma que a liderança é um processo imprescindível para a introdução de valores numa organização e é decisivo nos momentos de mudança.

Ainda segundo Lafraia (2009: 108), essa liderança deve ser partilhada por todas as partes da organização e para isso é necessário que estes possuam um certo nível de autonomia para poder exercê-la.

Assim, surge aqui, para o autor (2009: 108) e também sendo adotado por nós neste trabalho, um dos significados de autonomia como sendo “dar a si a norma”, ou seja, os valores e crenças partilhados por todos fortemente presentes na cultura da organização e conhecidos de cor por todos os membros.

Sabendo, através da leitura de documentos oficiais e de observações de campo que o confirmam, como iremos explicitar mais adiante neste trabalho, que os pilares basilares da

existência do Colégio Militar são os costumes e as leis, e sendo o clima organizacional da instituição incentivador à cooperação, partilha e companheirismo, enfatizando o valor do trabalho em equipa, os objetivos a que nos propusemos aquando da elaboração deste trabalho visam compreender a(s) liderança(s) existente(s) no Colégio Militar no sentido de implementar as suas estratégias educativas vocacionadas para a Direção por Valores.

Criando uma correlação entre imagens organizacionais, ora mais tradicionais, ora mais modernizadas, estilos de liderança que possam existir nesta instituição escolar e ainda o seu contexto cultural surgiu a pergunta de partida:

*Será a liderança no Colégio Militar norteadada pela Direção por Valores?*

Sendo então a ideia básica deste trabalho que a incorporação dos valores é processada através da liderança, aqui entendida como processo e não como posição ocupada de forma estática, pretendemos perceber se a liderança para os valores assume ou não, importância significativa para o processo de gestão do Colégio Militar e como essa liderança é implementada, de que forma e utilizando que estratégias.

Neste sentido, identificam-se as seguintes questões de investigação:

- Quem dinamiza o processo de liderança pela Direção por Valores?
- De que modo se organiza e estrutura a liderança pela Direção por Valores?
- Qual a importância atribuída aos valores na estrutura de liderança pela Direção por Valores?
- Quais as principais potencialidades e desvantagens que pode ter a Direção por Valores?

## **2. ESTUDO DE CASO**

Segundo Pardal & Correia (1995: 10-16), o método consiste num conjunto de operações que têm em vista alcançar objetivos determinados e o investigador tem à sua disposição um vasto referencial de métodos que pode utilizar para a investigação de um problema.

Como refere Boudon (s.d.: 127-128), os métodos da sociologia são mais variados do que nas outras ciências humanas devido à diversidade dos objetos sobre os quais se debruça.

Nesta investigação, e tendo em conta a temática e as questões de investigação propostas, optámos por utilizar o método de *estudo de caso* (análise de modo intensivo de situações em particular) visando a avaliação de uma organização em particular que, segundo Gray (2004: 149), é o método que deve ser utilizado quando não existe oportunidade de controlar ou manipular as variáveis, mas existe interesse numa explicação ou análise de determinada situação.

Segundo o mesmo autor (Gray, 2004: 149), “*Data for case studies are typically collected from multiple sources including documentation, archives, interviews and direct or participant observation*”. Assim, em relação à obtenção e tratamento de dados, iremos recorrer ao Método Qualitativo (análise de situações que não impliquem quantificação e medida), recorrendo à utilização, como forma de recolha de dados, da observação não participante, análise de documentos e entrevistas.

Todas estas técnicas apresentam limitações e vantagens, e a opção por cada uma delas teve-as em consideração, assim como o tempo de administração, a dimensão da amostra e os métodos de análise da informação recolhida, bem como o período de tempo disponível para terminar o estudo.

Desta forma, esta foi a metodologia adotada na realização deste trabalho dado que nos pareceu a mais adequada para dar resposta ao objetivo da nossa investigação, uma vez que estamos a estudar intensivamente o caso de um estabelecimento de ensino em particular.

Importa aqui realçar que, dado o carácter particular da instituição em estudo, o Colégio Militar, o anonimato não foi possível manter, facto esse que é do conhecimento da referida instituição que, não só tem conhecimento do estudo realizado, como colaborou na cedência de informação e autoriza a realização do mesmo, como se pode confirmar em documentos apresentados em anexo G.

Assim, para a obtenção dos dados, iremos, como foi referido anteriormente, fazer uso das seguintes técnicas de recolha de dados:



### **- Observação**

A observação permite que o investigador consiga detetar atitudes típicas e identificar ou confirmar teorias comportamentais sobre as quais os indivíduos observados não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento.

Segundo Pardal & Correia (1995: 48), não existe ciência sem observação. Recorremos à observação estruturada não participante de momentos-chave vivenciados no Colégio Militar ao longo do ano letivo de 2011/2012, como é o caso, por exemplo, da Cerimónia Solene de Abertura do Ano Letivo, entre outros, sendo que, no total foram redigidos dois diários de campo, cada um deles correspondendo a uma visita, com uma duração média de quatro a cinco horas para a visita, estando conscientes que a principal limitação da observação se prende com o facto da presença do observador poder provocar alterações no comportamento dos observados.

### **- Análise documental**

Usámos, também, a técnica de análise documental, entendendo aqui o documento como material escrito com potencialidades de ser usado como fonte. Assim tivemos em conta fontes como: os documentos institucionais da escola (Projeto Educativo do Colégio Militar 2010/2013 – anexo A, Regulamento Interno/Guia do Aluno do Colégio Militar – anexo B), a Revista *O Colégio Militar*, que analisámos desde as edições do ano letivo 2009/2010 até à atualidade (abarcando assim um espaço temporal antes e depois da tomada de posse do atual Diretor) e as notas de campo que foram sendo recolhidas ao longo das observações realizadas.

Optámos pela análise documental porque os documentos atrás enunciados podiam constituir uma fonte de informação sobre o Colégio Militar, não só em relação a aspetos importantes da sua caracterização, mas também quanto ao processo de liderança aqui em estudo.

### **- Entrevista**

Por fim, utilizámos, também, esta técnica, de forma semi-estruturada, uma vez que permite uma recolha de dados mais rica devido ao grau de liberdade concedido em diversos tópicos.

As entrevistas apresentam vantagens dado que permitem a clarificação imediata de determinados significados. Este método de recolha de dados poderá ser utilizado para recolher informação acerca dos conhecimentos, valores, preferências e atitudes dos participantes no estudo. Para além disso, as entrevistas podem ser usadas em conjunto com outras técnicas de pesquisa (Gray, 2004: 214).

No caso do nosso estudo tivemos interesse em recolher informação, através de entrevista (ver anexo C), de elementos da direção, o Diretor e o Sub-Diretor (apresenta-se uma breve descrição dos entrevistados em anexo D), uma vez que é objetivo do nosso estudo perceber quem são os líderes desta instituição e como atuam, colhendo desta forma informações claras e significativas. O guião das entrevistas foi construído em função das questões de investigação e alinhado em torno de três categorias principais, sendo elas, a estrutura organizacional, a liderança e os valores.

As entrevistas foram realizadas em datas e locais acertados com os entrevistados, o Diretor e o Sub-Diretor do Colégio Militar, tendo sido transmitidos previamente o objetivo e temática das mesmas. Estas foram transcritas durante a sua realização (ver anexo C) e posteriormente revistas e aprovadas pelos entrevistados para utilização neste estudo como se pode verificar nos documentos em anexo G2.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

O Colégio Militar é um estabelecimento de ensino público, inserido na orgânica do Exército, tutelado pelo Ministério da Defesa Nacional, a funcionar em regime de internato e externato e seguindo diretrizes pedagógicas emanadas do Ministério da Educação.

O Colégio Militar depende, em termos funcionais e hierárquicos, do Chefe de Estado-Maior do Exército, através do Comando de Instrução e Doutrina e do seu Diretor de Educação e leciona os 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário, dispondo de um corpo docente civil e militar, de acordo com os planos de estudos determinados pelo Ministério da Educação.

De acordo com o Regulamento Interno (pág. 68; ver anexo B): *“O Colégio Militar é um Estabelecimento Militar de Ensino destinado a ministrar aos seus alunos uma*

*elevada formação intelectual e física, a par de uma sólida componente comportamental e cívica. Deste modo, a formação do carácter dos alunos é um dos objectivos dominantes, alicerçado no culto da ética e das virtudes que caracterizam a instituição...”*

É também referido no Regulamento Interno (pág. 68; ver anexo B) que: *“A disciplina a observar pelos alunos tem por base a sua adesão consciente, voluntária e participativa, traduzindo-se no cumprimento de um conjunto de regras e normas de conduta, de âmbito individual e colectivo, em que devem ser permanentemente evidenciados os princípios e os valores consagrados no Código de Honra do Aluno do Colégio Militar”*.

Desta forma, segundo o Projeto Educativo, (2010/13: 6-7; ver anexo A), assegura-se a formação militar de base e proporciona-se aos alunos uma educação integral, baseada numa sólida educação moral, intelectual e física que dinamiza a competência, a criatividade e a autoconfiança dos jovens, à luz dos valores permanentes de identidade nacional e das virtudes militares, visando o seu ingresso no Ensino Superior e preparando-os social e profissionalmente para a vida, de acordo com os seguintes princípios:

- cumprir os objetivos e os conteúdos programáticos fixados pelo Ministério da Educação, bem como os procedimentos relativos à matrícula dos alunos e à avaliação escolar;
- criar hábitos de trabalho e de estudo de modo a desenvolver nos alunos competências alargadas que lhes permitam assumir uma atitude crítica, criativa e inovadora enquanto fatores estruturantes de uma cidadania responsável;
- facultar orientação moral, defendendo o respeito pela diversidade cultural e religiosa de cada um;
- promover, de acordo com a autonomia do Colégio Militar, a oferta de atividades de complemento curricular culturais e físicas.

Numa análise final, o Colégio Militar auto-caracteriza-se através da divisa *"UM POR TODOS, TODOS POR UM"* que representa sinteticamente a tradicional camaradagem e solidariedade que deve unir todos os alunos e ex-alunos do Colégio Militar e que define o mesmo.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO

O Colégio Militar localiza-se desde 1873 no edifício da Luz, custeado pela Infanta D. Maria que o mandou construir para o apoio aos peregrinos do santuário, situado no Largo da Luz, Freguesia de Carnide, concelho de Lisboa. Carnide é uma freguesia portuguesa do concelho de Lisboa, com 4,02 km<sup>2</sup> de área e 21 097 habitantes (2001) e densidade de 5 251,9 hab/km<sup>2</sup>. <sup>(5)</sup>

No século I, existiam, no território que hoje forma a freguesia de Carnide, várias explorações agrícolas que garantiam o abastecimento das povoações aí existentes. <sup>(6)</sup>

No século IV começou-se a registar o primeiro aumento de população, isto devido à construção de uma nova igreja e de um hospital (Hospital da Luz, atualmente Colégio Militar). A freguesia terá sido formada em 1279. <sup>(7)</sup>

A fama de ter bons ares, levou a que se fixassem em Carnide alguns nobres, que dinamizaram a economia local. Essa tendência prolongou-se até ao século XVI, altura em que Carnide se tornou aldeia, localizada entre a Igreja da Luz e a Igreja de São Lourenço. A freguesia, no século XVIII, era constituída fundamentalmente por dois núcleos construídos, Carnide e Luz. <sup>(8)</sup>

A Luz era, no século XVIII, um importante pólo de atração na freguesia de Carnide. Aí, realizavam-se feiras e romarias que traziam ao local muitos visitantes durante os meses de verão. As procissões e romarias da Nossa Senhora da Luz eram grandes acontecimentos, nos quais até a nobreza participava. <sup>(9)</sup>

Em 1852, a freguesia de Carnide foi integrada no recém criado Concelho de Belém. Trinta e três anos mais tarde, em 1885, voltou a fazer parte do Concelho de Lisboa. Durante esse período, procederam-se a obras de urbanização no Largo da Luz, e de melhoramento das vias pública da freguesia. <sup>(10)</sup>

No final do século XIX, a construção de duas fábricas de cerâmica nos arredores das povoações, e ainda a instalação de unidades fabris em freguesias vizinhas,

---

5 - Retirado de: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide\\_%28Lisboa%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide_%28Lisboa%29) [acedido em 22/12/11]

6 a 9 – Retirado de: [http://www.jf-carnide.pt/cr\\_historia.php](http://www.jf-carnide.pt/cr_historia.php) [acedido em 22/12/11]

10 - Retirado de: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide\\_%28Lisboa%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide_%28Lisboa%29) [acedido em 22/12/11]

---

dinamizaram a economia e fomentaram a fixação de operários em Carnide. Onde nessa época estava a Quinta dos Inglesinhos, uma comunidade de frades católicos irlandeses, ergue-se desde 1983 a Escola Secundária de Carnide. <sup>(11)</sup>

No século XX, os hábitos agrícolas aliados ao êxodo rural deixaram ao abandono muitas quintas. Decorre desse facto o início da urbanização intensa na zona. Carnide sempre fora uma freguesia onde a aristocracia estava misturada como as camadas sociais mais desfavorecidas, porém, a crescente urbanização fez com que os mais abastados se movessem para outros locais. Atualmente Carnide tem zonas mais antigas e zonas mais modernas. Existem na freguesia dois bairros sociais, o Bairro Padre Cruz e o Bairro da Horta Nova. <sup>(12)</sup>

Marcada por sucessivas sedimentações históricas e culturais, Carnide é, então, uma freguesia de contrastes e diversidades.

## 5. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Nos primeiros anos do século XIX foi fundado, no dia 2 de Março de 1803, no sítio da Feitoria, junto da Torre de S. Julião da Barra, pelo Coronel António Teixeira Rebelo um colégio destinado a dar instrução aos filhos dos oficiais do regimento da artilharia da corte, do qual era então o comandante. Preocupado com a ocupação e educação das crianças e jovens familiares da sua guarnição e de civis da região, cria, desse modo, uma escola cujos agentes de ensino seriam os próprios militares do seu Regimento. <sup>(13)</sup>

À época, o Colégio da Feitoria, como era conhecido, é principalmente recomendável pelo facto de ser convertido, não muito depois, no estabelecimento denominado Real Colégio Militar. Em 1873, o Colégio Militar foi instalar-se no edifício da Luz, onde ainda hoje se conserva. <sup>(14)</sup>

Além do plano de estudos decretado em 11 de Julho de 1875, publicou-se, em 3 de Novembro de 1886, um novo regulamento literário tendo em vista harmonizar os estudos do Colégio com o curso geral dos Liceus, de forma que houvesse perfeita equivalência

---

11 e 12 – Retirado de: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide\\_%28Lisboa%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Carnide_%28Lisboa%29) [acedido em 22/12/11]

13 e 14 – Retirado em: <http://www.arqnet.pt/dicionario/rcolmil.html> [acedido em 06/03/11]

entre as matérias professadas no Colégio e as dos Liceus, a fim de serem válidos nestes, os atestados dos exames feitos no Colégio. (15)

O edifício em que está instalado o Colégio Militar tem sofrido várias modificações e ampliações que transformaram um pouco a primitiva traça interior, de que conserva, porém, as linhas gerais, captando a essência histórica e imponente do edifício visível para todos os que o frequentam. (16)

Depois da proclamação da República, em 5 de Outubro de 1910, o Colégio deixou de ter o título de *Real*, chamando-se unicamente *Colégio Militar*. (17)

No Colégio Militar, instituição de ensino que se rege pelas regras do Ministério da Educação, mas que também responde diretamente ao Ministério da Defesa, para se ingressar é necessário ultrapassar os testes psicotécnicos, provas físicas, médicas e culturais (Português e Matemática). (18)

O Colégio Militar tem como Patrono Afonso de Albuquerque, cuja personalidade é tida como modelo de vida e de ação. Nasceu em Alhandra, no ano de 1453, e faleceu a 16 de Dezembro de 1515 em Goa. Foi Segundo Governador da Índia e um brilhante militar e político, sendo considerado o maior governador da Índia. Constitui, assim, figura incontornável da História Universal. (19)

Através da caracterização do Colégio Militar, explorada neste capítulo, tentamos perceber as suas origens e orientações, de modo a aferirmos a continuidade dos seus objetivos organizacionais e podemos desde já retirar que o Colégio Militar foi pensado inicialmente com foco nos valores de solidariedade, pois era seu objetivo acolher os órfãos de pais em guerra, nome pelo qual eram conhecidos entre a comunidade, indivíduos cujos pais tinham falecido em guerra e os seus filhos andavam abandonados no forte de S. Julião ou os pais tinham retornado da guerra mas sem condições de sustentar as suas famílias, e, apesar de já não ser hoje esse o objetivo primordial do mesmo, este continua a sustentar valores que se perpetuam no Código de Honra do Colégio Militar (ver anexo E).

---

15 a 19 – Retirado em: <http://www.arqnet.pt/dicionario/rcolmil.html> [acedido em 06/03/11]

---

*“Sendo meu intento escrever coisa útil a quem a entende,  
pareceu-me mais conveniente ir direito à verdade efectiva das coisas  
que à sua imaginação.”*

*Maquiavel*

---

### *Capítulo III – Apresentação e análise de dados*

## 1. ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Foi efetuada a análise de toda a documentação referida em capítulos anteriores (Projeto Educativo do Colégio Militar 2010/2013, Regulamento Interno/Guia do Aluno do Colégio Militar, Revista *O Colégio Militar* analisadas desde as edições de 2009/2010, notas de campo relativas a observações durante o ano letivo 2011/2012) usando grelhas de leitura e resumos que, numa primeira fase, teve por objetivo a redução dos dados, permitindo compreender os fenómenos a estudar. Seguidamente, procurou-se buscar o sentido da informação recolhida, indicadores que permitissem inferir acerca do conteúdo da documentação em relação ao objeto de estudo.

Desta forma, procedeu-se a uma *análise de conteúdo*, técnica que recorre a operações de categorização da informação disponível, integrando numa etapa final uma fase de interpretação dos dados.

Para sintetizar e organizar a informação, foi construída uma tabela, que se apresenta de seguida, onde alinhámos um conjunto de categorias, desdobradas, por sua vez, em vários parâmetros de análise.

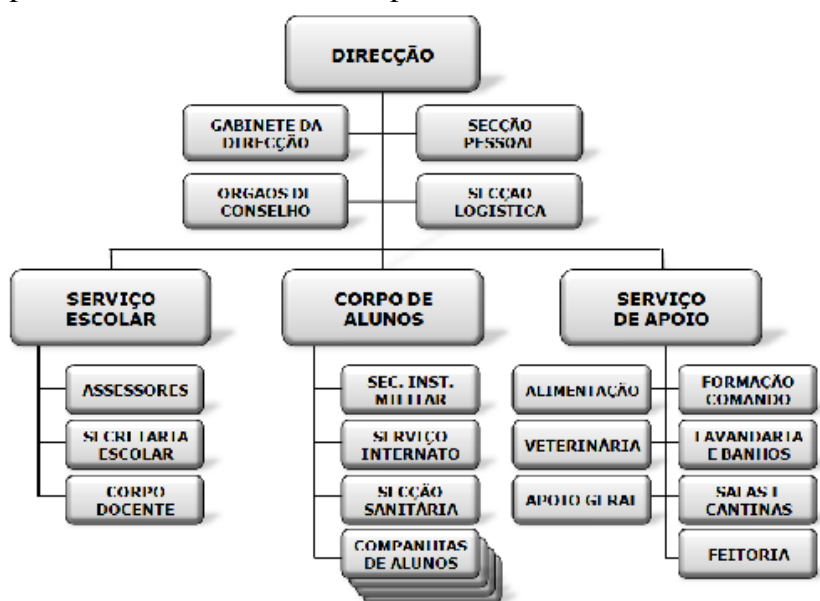
CATEGORIAS DE ANÁLISE	PARÂMETROS DE ANÁLISE
A. Organização Escolar	A.1. Como se organiza? A.2. Quem organiza?
B. Liderança	B.1. Quem lidera? B.2. Que tipo de liderança pratica? B.3. Como pratica essa liderança? B.4. Que relação tem a liderança praticada e a introdução de valores?
C. Valores	C.1. Valorização da introdução de valores. C.2. Que valores são introduzidos? C.3. Quem introduz esses valores? C.4. De que forma se realiza a introdução desses valores? C.5. Que constrangimentos tem a introdução de valores.

**Tabela 2 – Categorias de Análise de Conteúdo**



Desta forma, seguimos com a análise dos documentos, uma vez que vimos na análise dos mesmos a possibilidade de complementar os dados recolhidos através das outras técnicas, retirando deles as evidências que nos permitam confirmar, ou não, a nossa hipótese de trabalho. Assim, segundo Bardin, apresentado por Tumbula & Costa (2010:199): “os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significantes e válidos”, de modo, ao analista, poder propor inferências e interpretações através dos resultados conseguidos (Tumbula & Costa, 2010: 199).

Seguimos, assim, com a leitura e análise dos documentos, relativamente à **categoria A – Organização Escolar**, onde verificámos que esta é uma organização com cariz militar e de tipo burocrático. Como se pode verificar no diagrama seguinte, o Colégio Militar apresenta uma estrutura hierárquica fortemente marcada pelo Modelo Formal que apresenta uma componente de grande racionalidade, burocracia, sistematização e hierarquias típicas de um modelo de estilo piramidal.



**Diagrama 1** – Organização e gestão do Colégio Militar (retirado de PE 2010/2013)

Porém, toda a comunidade escolar é chamada à responsabilidade da ação educativa. Através do Regulamento Interno (pág.5-35; ver anexo B) podemos verificar que a comunidade escolar tem parte ativa nos vários Órgãos do Conselho onde emitem pareceres específicos no que concerne à ação educativa do Colégio Militar, desde as linhas orientadoras e avaliação da ação escolar, até aos domínios pedagógico-didáticos, passando

pela articulação de todas as atividades pedagógicas. Sabendo, no entanto, e ainda segundo o Regulamento Interno (pág. 3-4; ver anexo B), que o Diretor tem como função primeira orientar e coordenar todos os serviços estruturais/organizacionais, nada o impedindo, porém, de delegar e subdelegar nos restantes membros da direção competências no âmbito da sua atividade.

Por sua vez, a comunidade educativa, que engloba, além de todos os que trabalham ou estudam na escola, os pais e encarregados de educação e os ex-alunos do Colégio Militar, podemos verificar, através das observações feitas ao longo do ano letivo 2011/2012, que tem um papel muito ativo na inculcação dos valores e tradições enaltecidos pelo Colégio Militar transparecendo, também, a existência do Modelo Cultural nesta instituição, que, como refere o Projeto Educativo (2010/13: 26), perspetiva a participação da comunidade educativa fundada num espírito aberto, dialogante e reflexivo.

Sobre isto, podemos encontrar várias referências ao longo do Projeto Educativo em que se refere que o desenvolvimento dos alunos é direcionado através de um quadro de princípios, valores e tradições (PE, 2010/13: 26), sendo assim marcadamente uma comunidade assente na sua própria cultura, identidade e valores partilhados que, como referimos anteriormente, no capítulo I, são as principais características de um Modelo Cultural. Estes aspetos estão evidenciados no Código de Honra do Colégio Militar (ver anexo E) e podem ser presenciadas as suas manifestações simbólicas em tradições como a “Noite dos Fantasmas”, que se realiza numa das primeiras noites em que os novos alunos dormem no Colégio Militar onde os alunos mais velhos se mascaram de fantasmas, evocando figuras ilustres, populares ou relacionadas com a vida colegial, sendo este apenas um exemplo entre muitos outros que manifestam a cultura do Colégio Militar e podem ser consultados no Regulamento Interno/Guia do Aluno do Colégio Militar disponível para consulta no anexo B.

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise A – Organização Escolar:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
A	A.1.	“O CM depende (...) do Chefe de Estado-Maior do Exército, através do Comando de Instrução e Doutrina e do seu Director de Educação.” (PE, 2010/13: 12; ver anexo A)
	A.2.	Composição da direção: Diretor, Subdiretor, Adjunto da direção, Gabinete da direção. (RI, pág.3; ver anexo B)  “...a acção educativa e de formação compete a toda a comunidade educativa que terá como preocupação permanente a motivação dos alunos para o cumprimento dos seus deveres.” (RI, pág.69; ver anexo B)

**Tabela 3 – Análise documental: Organização Escolar**

Apesar de não termos encontrado na documentação referências diretas ao tipo de liderança, em relação à **categoria B – Liderança**, podemos apontar para a presença de uma liderança moral, inserida no Modelo Cultural, que tem como foco crítico os valores e a ética, em que a liderança é propositadamente praticada de forma a perpetuar os valores e missão do Colégio Militar cultivando os valores, a ética e as virtudes descritas no Código de Honra do Aluno do Colégio Militar (ver anexo E). No Projeto Educativo (2010/13: 15; ver anexo A), é afirmado que a Educação deve contribuir para o desenvolvimento integral do ser humano, não se centrando apenas na aquisição de conhecimentos, mas também no desenvolvimento de diferentes competências, nomeadamente nas que envolvem o sentido estético e crítico, apelando a um quadro de princípios, valores e tradições do Colégio Militar.

Podemos, no entanto, verificar através das notas de campo da observação e dos documentos analisados, que a liderança praticada está em correlação com o modelo organizacional apresentado na categoria A, o Modelo Burocrático. Aliás, como outras organizações, determinados momentos exigem que a burocracia impere e as hierarquias sejam respeitadas.

No entanto, desde a sua fundação, o Colégio Militar proporciona aos alunos mais velhos uma experiência de inserção no processo educativo, ao promover o seu desempenho como auxiliares de educação e co-responsáveis pelo enquadramento e formação, de forma ativa, dos alunos mais novos, como alunos graduados, com a atribuição de funções e das inerentes responsabilidades. Cabe aos Oficiais do Exército a missão de lhes ensinar como liderar e consequentemente supervisionar os seus procedimentos, praticando, desta forma, uma liderança distribuída, salientando as competências de todos os elementos da comunidade no seu patamar de influência (RI, pág.55; ver anexo B).

Ainda de acordo com o Regulamento Interno (pág. 88; ver anexo B), toda a comunidade educativa tem competência para agir de acordo com o normal funcionamento das atividades e relações do Colégio Militar, pondo por terra, desta forma, com a ideia quase imediata da existência de um modelo organizacional exclusivamente burocrático e extremamente rigoroso nesse sentido. Estando, assim, em determinadas situações específicas, influenciado por uma liderança distribuída, que desempenha aqui um papel importante, visto que, vários elementos da comunidade educativa são chamados à responsabilidade na orientação de todos os alunos.

Verifica-se, através da análise dos documentos, que esta instituição detém, em termos relativos, um carácter colegial de decisão distribuída, sendo que todos tem oportunidade de exercer liderança nos vários patamares de decisão da organização a que pertencem e níveis de autonomia que detém. Isto porque, os papéis de liderança aqui sublinhados são exercidos dentro de vários patamares de decisão dentro da organização, o que leva a que, naturalmente, o patamar superior possa exercer influência sobre o inferior e, tratando-se, aqui de uma instituição militarizada, são definidas à partida as hierarquias e lugares que cada um ocupa dentro da instituição, com lugar à sua autonomia, mas de forma a atingir o objetivo comum, a persecução dos valores e da ética.

Desta forma, verificamos que o líder formal, que referimos anteriormente, fortemente marcado por burocracias e hierarquias, assume um papel de facilitador de processos, que estimula e motiva o grupo e deixa, então, espaço à influência do Modelo Cultural na sua forma de liderança moral, através do exemplo.

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise B – Liderança:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
B	B1.	Competências do corpo de alunos “Enquadrar os alunos admitidos ao CM.” (RI, pág.36; ver anexo B)  “...todos somos líderes...e em simultâneo, seguidores.” (Revista <i>O Colégio Militar</i> , Maio/Julho 2010: 68)
	B.2	
	B.3	“Comandar é liderar pelo exemplo...” (Revista <i>O Colégio Militar</i> , Janeiro/Abril 2010: 47)
	B.4.	“...a formação do carácter dos alunos é um dos objectivos dominantes, alicerçado no culto da ética e das virtudes...” (RI, pág.68; ver anexo B)  “Liderança é a forma como influenciamos as pessoas, dando-lhes uma finalidade, uma direcção e a motivação, para cumprirmos a nossa missão e melhorarmos o CM.” (Revista <i>O Colégio Militar</i> , Maio/Julho 2010: 69)

**Tabela 4 – Análise documental: Liderança**

Por fim, pela análise documental, relativamente à **categoria C – Valores**, podemos dizer que o Colégio Militar pretende promover o desenvolvimento pessoal e social dos alunos. Neste sentido, a ideia de que a educação e a formação se fazem ao longo da vida está patente nas preocupações do Colégio Militar.

Assim sendo, para o Colégio Militar, o conceito de educação ao longo da vida é entendido como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes, aptidões, da sua capacidade de discernir, agir e de fazer opções em liberdade, para isso o conceito de educação deve evoluir, ultrapassando as fronteiras de espaço e tempo em que o aluno completa o período de escolarização, para dar lugar a um processo de aprendizagem durante toda a vida (PE, 2010/13: 4; ver anexo A).

O Colégio Militar apresenta como desígnio facultar aos seus alunos uma sólida formação intelectual, ética, física e militar, tendo como referência a divisa “*UM POR*

*TODOS E TODOS POR UM*”. Esta representa a camaradagem e a solidariedade que devem unir todos os alunos e ex-alunos do Colégio Militar, no cumprimento dos valores impressos no Código de Honra do Aluno do Colégio Militar, inspirado nas virtudes militares, nomeadamente a coragem, a lealdade, a honradez a camaradagem, o espírito de servir, o amor à Pátria e uma rigorosa e exigente disciplina em todas as atividades.

CÓDIGO DE HONRA DO COLÉGIO MILITAR
1. Amar e honrar a Pátria.
2. Dignificar a farda que enverga.
3. Cultivar a disciplina.
4. Dedicar à sua formação todo o seu esforço e inteligência.
5. Ser verdadeiro e leal, assumindo sempre a responsabilidade dos seus atos.
6. Praticar a camaradagem sem denúncia nem cumplicidade.
7. Ser modesto no êxito, digno na adversidade e confiante face às dificuldades.
8. Ser generoso na prática do bem.
9. Repudiar a violência, a delapidação e o despotismo.
10. Ser sempre respeitador, afável e correto.

**Quadro 1 – Código de Honra do Colégio Militar**

Segundo o Projeto Educativo (2010/13: 6-7; ver anexo A), a formação deve levar à criação de hábitos de trabalho e de estudo de modo a desenvolver nos alunos competências alargadas que lhes permitam assumir uma atitude crítica, criativa e inovadora enquanto fatores estruturantes de uma cidadania responsável; facultar orientação moral, defendendo o respeito pela diversidade cultural e religiosa de cada um; e ainda promover, de acordo com a autonomia do Colégio Militar, a oferta de atividades de complemento curricular culturais e físicas.

Ainda segundo o Projeto Educativo (2010/13: 13; ver anexo A), o Colégio Militar procura desenvolver nos alunos o espírito crítico, de iniciativa, de decisão e a capacidade de julgamento, aliados a uma boa preparação intelectual, física e moral, que permitam

desenvolver os atributos da coragem, lealdade e responsabilidade, bem como espírito de missão e de sacrifício.

Assim, desta análise, verificamos que o Colégio Militar enaltece a introdução de valores através do exemplo, remetendo para a Direção por Valores baseada numa liderança moral, procurando-se que estes valores sejam incorporados na estrutura da personalidade de cada um através do processo de interiorização das vivências de cada indivíduo no seio da comunidade a que pertence.

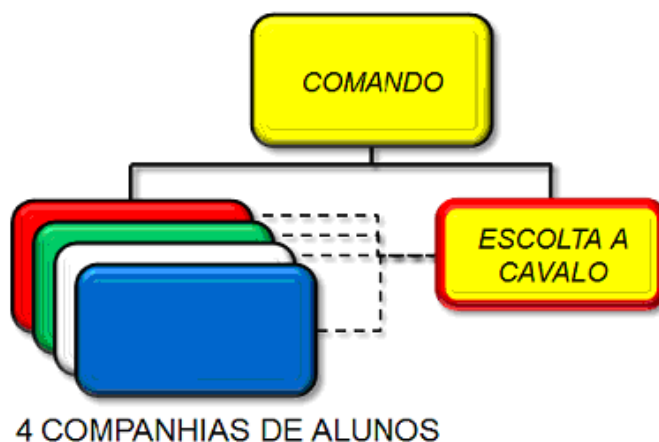
Indo ao encontro desta ideia, no Colégio Militar, existe o conceito de “Curso” que tem um entendimento específico, tendo em consideração a vivência, as tradições e os hábitos da vida colegial em que se enquadra. Desde o primeiro dia que os alunos do mesmo “Curso” convivem, interagem e partilham experiências, sendo referenciados na comunidade colegial como um aluno do seu “Curso” e menos vezes da “turma”. Funcionalmente, e por questões didáticas, os alunos são organizados em turmas para maior rendibilidade nas aprendizagens e funcionamento específico em ambiente de sala de aula. Em todos os restantes momentos, enquadram-se em ambiente de “Curso”. Desta característica, resulta uma vivência e partilha muito mais sólida e coesa de todo o “Curso” (PE, 2010/13: 13; ver anexo A).

Segundo o Projeto Educativo (2010/13: 13; ver anexo A), a influência da interação do “Curso” em cada um dos alunos é muito mais marcante do que a influência da “turma” a que pertencem. Este conceito de “Curso” tem-se revelado mais benéfico pela pluralidade de experiências na comunicação inter-pares, por ser necessariamente mais abrangente e enriquecedor.

Além da experiência de “Curso” nos dois últimos anos do percurso escolar os alunos são, ainda, responsabilizados em várias funções de graduados, inserindo-os, assim, no processo educativo. Como graduados, enfrentam desafios como a responsabilidade de enquadrar e de participar, de forma ativa, em todo o processo de integração e de formação dos alunos mais novos e, ao mesmo tempo, obter o sucesso escolar necessário à progressão académica num futuro próximo (PE, 2010/13: 14; ver anexo A). Para o Colégio Militar é neste ambiente que se aprende a estudar, a liderar, a respeitar e a ser respeitado, a assumir responsabilidades e a desenvolver o autocontrolo (PE, 2010/13: 14; ver anexo A).

Para melhor se perceber este processo, segue o exemplo do “comando de alunos” no que refere à influência que os melhores alunos poderão ter nos restantes. Ou seja, no Colégio Militar existe um batalhão que é comandado por um aluno escolhido por se destacar nas suas competências em relação aos outros. Esse batalhão é dividido em quatro companhias que também têm um comandante cada uma delas, este é igualmente escolhido com base na avaliação das suas competências. Essas mesmas companhias são subdivididas em pelotões que também têm cada uma o seu comandante respetivo e escolhido pelos mesmos motivos dos anteriores (RI, pág. 52-67; ver anexo B).

Durante a investigação realizada nesta instituição, pudemos verificar que é desejo dos alunos alcançarem este cargo de comandantes e para isso estes esforçam-se, pois, sabem que só o conseguirão com base em bons resultados académicos e bom comportamento, pois, não podem ter nenhuma punição ao longo de todo o percurso académico e têm de ter nota máxima em aplicação militar. Assim que alcançam este “prémio” tendem a demonstrar um comportamento exemplar, dando orientações preciosas aos mais novos sob a sua alçada.



**Diagrama 2** – Organização do batalhão colegial (retirado do PE 2010/2013)

O Colégio Militar detém também um sistema de graduação dos alunos que está precedido de um processo de escolha que se baseia no acompanhamento e na observação estreita de cada aluno, na sua vivência colegial no regime de internato a partir do 8.º ano (inclusive), por parte de toda a comunidade colegial, não havendo obrigatoriedade na graduação de todos os alunos finalistas. Esta graduação, de acordo com o Regulamento Interno (pág.55; ver anexo B), não deve ser encarada como uma promoção, mas antes



como uma responsabilização para uma função com base nos dados de avaliação disponíveis. A proposta das graduações, em cada ano letivo, da responsabilidade do Comandante do Corpo de Alunos, inclui a consulta dos alunos futuros finalistas (RI, pág. 55; ver anexo B).

São usados, segundo o Regulamento Interno (pág.56; ver anexo B), parâmetros de avaliação para a escolha dos finalistas a graduar tais como:

- características pessoais (estatura moral, sentido das responsabilidades, senso e ponderação, espírito de iniciativa, aptidão global para o cargo, desempenho escolar);
- características de índole militar (nível de conhecimentos para o desempenho do cargo, autodomínio e sentido da disciplina, pontualidade, apresentação e aprumo, comportamento).

Sendo que, em qualquer período do ano anterior ou por factos ocorridos depois do encerramento desse ano e até ao fim do estágio para graduados, tenham sofrido sanções disciplinares de que resulte a classificação de Medíocre ou Mau em Comportamento será motivo de não graduação (RI, pág.56; ver anexo B).

O Colégio Militar tem ainda um sistema de recompensas e distinções para os alunos, tais como, a Medalha “Fundador do Colégio Militar”, destinada, em homenagem ao Fundador do Colégio Militar, a distinguir alunos do último ano do curso que, *“pela conduta mantida ao longo da sua permanência no Colégio, tenham demonstrado possuir em elevado grau os atributos de carácter que melhor correspondam aos princípios educativos do Colégio Militar e melhores garantias ofereçam de, no futuro, poderem dar testemunho do espírito e missão educativa do Colégio Militar, nomeadamente nos aspetos de Sentido das Responsabilidades, Camaradagem, Brio e Dedicação no Cumprimento do Dever, Bondade Desinteressada e Respeito pelo Próximo”* (RI, pág.44-48; ver anexo B).

Entre muitas outras distinções, que se encontram descritas no Regulamento Interno e disponíveis para consulta em anexo B, existe ainda o Quadro de Honra, no qual, no final de cada período letivo, são inscritos os alunos de qualquer ano que, a par de bom comportamento, tenham obtido média igual ou superior a 14 valores e sem qualquer classificação inferior a 12 valores. Não podem, ainda, ter qualquer menção de Não Satisfaz (RI, pág.48; ver anexo B).

Para além da preocupação na prática de uma formação baseada em conceitos de ética e moral, uma outra característica da vida colegial é o culto pelas suas tradições e a prática de hábitos típicos em situações que podem contribuir para a formação do carácter dos alunos do Colégio Militar. Podemos referir aqui, a título de exemplo, a tradição do “Abraço ao «Batalhãozinho»” que constitui um marco na vida colegial pois integra a solenidade que procede à abertura formal de cada ano letivo, em que o aluno, Comandante de Batalhão, profere uma pequena alocução de boas vindas e, de seguida em nome de todos os alunos, dá ao mais pequeno de todos os novos alunos um abraço, este fica simbolicamente conhecido como “Batalhãozinho”.

Aqui, as tradições e hábitos típicos assumem, também, um certo cunho iniciático, na medida em que preparam os alunos mais novos para a vivência colegial, rica de experiências e de códigos morais que, em maior ou menor grau, os hão-de marcar para toda a vida. Isto pode verificar-se pela observação das inúmeras placas deixadas nos Claustros do Colégio Militar que marcam os encontros dos ex-alunos que se vão realizando, ao longo dos anos. Estes adquirem um cunho simbólico para a instituição que recebe os ex-alunos, ano após ano, como parte ativa da sua cultura.

São estas tradições e hábitos e outras, desde o cortar o cabelo, quando são admitidos no Colégio Militar, ao uso da farda, até ao fazer a cama da camarata, que, de certa forma, integram os alunos num todo comum que os consciencializa na união pela persecução do objetivo comum da instituição em enaltecer os valores e a ética.

Verificamos, desta forma, a intenção do Colégio Militar em envolver toda a comunidade no processo de manifestação dos valores defendidos pela instituição, enaltecendo-os e cultivando-os.

Deparamo-nos, portanto, com uma organização hierárquica e burocrática, mas, também, fortemente marcada pelo Modelo Cultural, com fortes manifestações simbólicas traduzidas em crenças, valores e rituais, criando uma cultura forte com uma identidade e valores comuns partilhados entre todos.

Conforme se pode ler na Revista *O Colégio Militar* (Janeiro/Abril 2010: 3), é objetivo da instituição “*permanecer firme aos valores que formam homens maiores, cultivar a ética e a transparência de costumes, praticar o Código de Honra para sermos*

*Meninos da Luz de que tanto nos orgulhamos e, assim, nos tornarmos exemplos virtuosos para as gerações mais novas, mesmo para a nossa sociedade.”*

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise C – Valores:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
C	C.1.	“...a ideia de que a educação e a formação se fazem ao longo da vida...” (PE, 2010/13: 4; ver anexo A)
	C.2	<p>“O CM tem como desígnio facultar aos seus alunos uma sólida formação intelectual, ética, física e militar, tendo como referência a divisa «Um por todos e todos por um», a qual resume os saudáveis conceitos dos valores colegiais impressos no Código de Honra do Aluno (ver anexo E)...” (PE, 2010/13: 6; ver anexo A)</p> <p>“O CM assegura uma educação integral (...) à luz dos valores permanentes de identidade nacional e de virtudes militares...” (PE, 2010/13: 6; ver anexo A)</p> <p>“O CM procura desenvolver os atributos da coragem, lealdade e responsabilidade, bem como o espírito de missão e de sacrifício.” (PE, 2010/13: 13; ver anexo A)</p> <p>“É neste ambiente que se aprende a estudar, a liderar, a respeitar e a ser respeitado, a assumir responsabilidades e a desenvolver o autocontrolo...” (PE, 2010/13: 14; ver anexo A)</p> <p>“O aluno do CM é formado no sentido de se tornar um cidadão solidário, com plena consciência dos seus deveres e direitos, respeitador da pessoa humana e do meio ambiente, defensor do património cultural e histórico da sua Pátria, interveniente e participativo no que toca às responsabilidades sociais.” (PE, 2010/13: 15; ver anexo A)</p>
	C.3	<p>“...nos dois últimos anos do percurso escolar dos alunos (...) responsabilização em várias funções de graduados inserindo-os no processo educativo.” (PE, 2010/13: 14; ver anexo A)</p> <p>Competências do corpo de alunos “Respeitar e fazer respeitar o preceituado no Código de Honra do CM.” (RI, pág.36; ver anexo B)</p>

		<p>“Professores e Oficiais, Vós fazeis parte integrante da nossa formação. Sois de crucial importância, sois aqueles que quotidianamente observamos e idealizamos como modelo exemplar, a que aspiramos.” (Revista <i>O Colégio Militar</i>, Setembro/Dezembro 2010: 15)</p>
	C.4.	<p>“Da experiência acumulada ao longo dos anos, constata-se que a influência da interação do «Curso» em cada um dos alunos é muito mais marcante (...) tem-se revelado mais benéfico pela pluralidade de experiências na comunicação inter-pares, por ser necessariamente mais abrangente e enriquecedor.” (PE, pág.13; ver anexo A)</p> <p>“Tradição é a entrega, a transmissão de práticas, de hábitos, de costumes, de memórias, de valores espirituais, de formas de pensar e de agir, de geração em geração. Esta transmissão pode tanto ser concluída a nível oral como a nível prático. (Revista <i>O Colégio Militar</i>, Setembro/Dezembro 2010: 51)</p>
	C.5.	<p>“Foi o dia mais importante das nossas vidas porque fomos armados cavaleiros.” (Revista <i>O Colégio Militar</i>, Setembro/Dezembro 2010: 50)</p> <p>“Porque é que gostas do CM?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos disciplina, respeito e aprumo.</li> <li>- ...este Colégio tem valores.</li> <li>- Temos disciplina e autonomia.” (Revista <i>O Colégio Militar</i>, Setembro/Dezembro 2009: 69)</li> </ul>

**Tabela 5 – Análise documental: Valores**

## 2. ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS

A *análise de conteúdo* foi o processo utilizado para tratar o discurso produzido pelos entrevistados, que, como já foi referido anteriormente, neste capítulo, envolve um trabalho de classificação e comparação sistemática do material recolhido que conduz à formulação de um quadro de análise onde são definidas as categorias e as unidades de análise. Consequentemente, proceder-se-à interpretação dos dados recolhidos.

Assim, para proceder à recolha desses mesmos dados, ou seja, as entrevistas (ver anexo C), foi elaborado um Guião com perguntas tipo, suficientemente abertas, tendo sempre presente os objetivos do estudo. Ao longo das entrevistas houve sempre preocupação que o discurso do entrevistador fluísse de uma forma livre e aberta, dando informações sobre as suas percepções, interpretações e experiências.

Foi, então, determinado o quadro de categorias e analisaram-se as respostas no sentido de emergirem as ideias tipo, enquadrando as respostas em relação às principais questões de investigação.

Considerou-se, assim, a seguinte Tabela de Categorias de Análise de Conteúdo:

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PARÂMETROS DE ANÁLISE
A. Organização Escolar	A.1. Como se organiza? A.2. Quem organiza?
B. Liderança	B.1. Quem lidera? B.2. Que tipo de liderança pratica? B.3. Como pratica essa liderança? B.4. Que relação tem a liderança praticada e a introdução de valores?
C. Valores	C.1. Valorização da introdução de valores. C.2. Que valores são introduzidos? C.3. Quem introduz esses valores? C.4. De que forma se realiza a introdução desses valores? C.5. Que constrangimentos tem a introdução de valores.

**Tabela 6** – Categorias de Análise de Conteúdo

Relativamente à **categoria A – Organização Escolar**, podemos verificar, assim como apuramos através da análise documental, que esta instituição detém um caráter de cariz burocrático e hierarquizado, mas não só. Existe uma simbiose entre a gestão de processos e a dinâmica com o exterior em que se lida com pessoas e se formam crianças, daí a complexidade de uma organização escolar em que necessariamente se tem de balizar os momentos e atitudes a tomar em dinâmicas e momentos diferentes. Como refere o Diretor na resposta 1, linha 15: *“Criar empatia de todos com a escola e com o trabalho que nela se desenvolve parece-me um importante desafio para qualquer direção escolar”* (ver anexo C1).

Verificou-se por isso, que o Modelo Formal existente no Colégio Militar passa pela condução e supervisão do Diretor mas surge ancorado nos valores como força de coesão de toda a organização escolar justapondo-se, assim, ao Modelo Cultural em que a comunidade educativa é chamada a intervir constituindo-se catalizadores importantes da dinâmica do grupo (Diretor, R1; ver anexo C1) com base em valores claros e sentido de compromisso e entendimento que levam a “visão” articulada da escola (Bush & Glover, 2003: 12).

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise A – Organização Escolar:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
A	A.1.	“Uma escola é um sistema complexo...” (Diretor, R1, linha 1; ver anexo C1)
	A.2.	<p>“...as relações com o exterior deverão merecer uma preocupação e um papel determinante por parte de quem dirige.” (Diretor, R2, linha 22; ver anexo C1)</p> <p>“Como Sub-Diretor do CM o meu papel é mais no âmbito da gestão...” (Sub-Diretor, R1, linha 1; ver anexo C2)</p>

**Tabela 7 – Análise das entrevistas: Organização Escolar**

Quanto à **categoria B – Liderança**, na perspetiva da direção do Colégio Militar, a liderança praticada é “partilhada hierarquicamente” pelos demais, principalmente através

do exemplo em que todos são responsáveis por cumprir e fazer cumprir, não obstante o papel principal que a direção tem neste sentido como consolidadora de práticas e comportamentos. Pretende-se alcançar uma estrutura de liderança impulsionadora da dinamização do trabalho de equipa que se revelará importante para alcançar o objetivo da formação dos valores. Revela-se, assim, uma espécie de liderança distribuída, também descortinada através da análise documental.

Dado o cariz burocrático conferido pela hierarquização militar desta instituição, os papéis de liderança desenvolvem-se como uma “cascata” em que todos têm o seu nível de responsabilização, conferindo assim *“o ambiente específico do Colégio Militar como estabelecimento militar onde a liderança assume especificidades ligadas por vezes a uma maior hierarquização nas tarefas de cariz militar (...) de alunos com responsabilidade de liderança sobre outros alunos e onde tudo isto tem que ser compatibilizado com um ambiente escolar que também tem as suas próprias especificidades...”* (Diretor, R.11, linha 1; ver anexo C1).

Sobre isto, refere o Sub-Diretor, corroborando o descrito acima e salientando a importância da introdução de valores e da influência da liderança moral, que os alunos *“São solicitados a desempenhar papéis no quadro da liderança, a cumprir e fazer cumprir, personificando os princípios e valores do Colégio Militar com diferentes graus de responsabilidade.”* (Sub-Diretor, R.2, linha 5; ver anexo C2).

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise B – Liderança:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
B	B1.	<p>“As funções de liderança nesta instituição estão perfeitamente definidas em termos das responsabilidades formais a cada nível da estrutura orgânica...” (Diretor, R.6, linha 1; ver anexo C1)</p> <p>“Acrescem duas vertentes de liderança (...) a dos professores perante os alunos e a liderança no seio do Batalhão Colegial com a ação dos alunos graduados.” (Diretor, R.6, linha 8; ver anexo C1)</p>
	B.2	<p>“O processo de liderança seja em que atividade for apenas tem sentido no âmbito do relacionamento com pessoas...” (Diretor, R.2, linha 1; ver anexo C1)</p>

		<p>“Quanto à gestão burocrática, esta faz parte de qualquer organização...” (Diretor, R.2, linha 4; ver anexo C1)</p> <p>“...prevaleça uma ação de aconselhamento e motivação através de uma liderança de base emocional.” (Diretor, R.2, linha 26; ver anexo C1)</p>
	B.3	<p>“Não é possível dirigir qualquer organização sem objetivos onde todos os colaboradores estejam comprometidos...” (Diretor, R.3, linha 1; ver anexo C1)</p>
	B.4.	<p>“...quem lidera tem particular responsabilidade neste papel de consolidar estes valores nas práticas e comportamentos das pessoas sobre a sua responsabilidade.” (Diretor, R.2, linha 17; ver anexo C1)</p> <p>“...existe uma preocupação inerente ao CM no sentido de incutir esse sentido de liderança e capacidade de iniciativa, os quais constituem pilares da sua formação interna...” (Diretor, R.6, linha 13; ver anexo C1)</p> <p>“...o diretor, na sua ação de liderança, deve utilizar os princípios, valores e tradições da instituição...” (Diretor, R.9, linha 1; ver anexo C1)</p>

**Tabela 8 – Análise das entrevistas: Liderança**

Por último, na **categoria C – Valores**, parece ser evidente a importância dada aos valores, como centro da atividade do(s) líder(s), no que se refere às relações com as pessoas, dando especial importância às aprendizagens feitas através do exemplo, contemplando o desenvolvimento da ética e da moral.

Em relação a esta categoria de análise, salientamos que os valores e princípios aqui referidos e inseridos no Código de Honra do Colégio Militar (ver anexo E) são os mesmos há mais de duzentos anos, desde a sua fundação, no entanto, de acordo com o Diretor, não estão cristalizados, as percepções de hoje em dia são diferentes, não pondo em causa os valores que se perpetuam através do exemplo de toda a comunidade educativa, uma fórmula de ensino que se tem revelado positiva (Diretor, R.11; ver anexo C1),



corroborando desta forma Costa (1996: 109) que entende que, numa escola como cultura, esta pode ser alterada, enquadrando-se na metodologia que aponte para o interior das suas dimensões simbólicas.

Importa no entanto referir que isto não acontece de forma completamente pacífica, pois, são apontadas algumas dificuldades nesse sentido, dada a complexidade das tarefas, das pessoas e das circunstâncias nos dias de hoje em que os valores sólidos, como alude o Sub-Diretor, parecem já não ser prioridade das pessoas (Sub-Diretor, R.8; ver anexo C2).

Segue a tabela ilustrativa da categoria de análise C – Valores:

CATEGORIA	PARÂMETRO	FRASES ILUSTRATIVAS
C	C.1.	“...existe uma preocupação inerente ao CM no sentido de incutir esse sentido de liderança e capacidade de iniciativa, os quais constituem pilares da sua formação interna e são uma mais valia para o seu futuro social e profissional como cidadãos.” (Diretor, R 6, linha 13; ver anexo C1)
	C.2	“...deverá prevalecer a competência, o rigor, a disciplina de trabalho...” (Diretor, R.3, linha 10; ver anexo C1)  “...caráter de integridade, frontalidade e de responsabilidade, camaradagem, disciplina, dedicação que tem a ver com a conduta interna do CM, enquadrando a formação em campos de atitudes e comportamentos.” (Sub-Diretor, R.7, linha 4; ver anexo C2)
	C.3	“o Diretor, na sua ação de liderança, deve utilizar os princípios, valores e tradições da instituição no sentido de incutir um sentimento de maior comprometimento e motivação das pessoas no cumprimento da missão e tarefas.” (Diretor, R.9, linha 1; ver anexo C1)  “...todos somos responsáveis pela educação dos nossos alunos.” (Sub-Diretor, R.3, linha 2; ver anexo C2)
	C.4.	“ A generalidade destes valores estão incutidos nos alunos através da sua vida de internato, passando dos alunos mais velhos e dos ex-alunos para os mais novos...” (Diretor, R.10, linha 1; ver anexo C1)

		“...vivenciar através do exemplo...” (Sub-Diretor, R.2, linha 4; ver anexo C2)
	C.5.	<p>“...obrigam à sua interiorização, estes não podem ser impostos.” (Sub-Diretor, R.6, linha 2; ver anexo C2)</p> <p>“...dos pais se terem demitido do papel de educadores...” (Sub-Diretor, R.6, linha 14; ver anexo C2)</p>

**Tabela 9 – Análise das entrevistas: Valores**

### 3. SÍNTESE DE RESULTADOS

Após análise dos resultados da investigação empírica nos pontos anteriores, serão agora explanadas as principais conclusões gerais que é possível extrair da análise dos documentos e dos resultados das entrevistas, fazendo um cruzamento com os modelos teóricos propostos no capítulo I.

Com frequência, ao longo deste trabalho, fizemos referência à Direção por Valores, onde a autoridade e influência são resultado das concepções do que é defensável, certo ou bom (Leithwood cit. por Bush & Glover, 2003: 9). Relembrando a definição de Direção por Valores segundo Garcia, apresentado por Trigo & Costa (2008: 571), esta é como um *“modo avançado de direcção estratégica e liderança participativa pós convencional baseado no diálogo explícito e democrático sobre os valores partilhados que hão-de gerar e orientar as decisões de acção na empresa”*.

Assim, em relação à introdução dos valores, podemos referir que é seguido, pelo Colégio Militar, um Modelo Cultural dando importância à liderança moral como estratégia de introdução de valores, princípios e ética, sem esquecer, no entanto, a liderança instrucional, preocupada com o processo de ensino aprendizagem, como podemos verificar pela vasta oferta formativa e pelos vários incentivos ao sucesso oferecidos aos alunos.

Torna-se importante ter presente a complexidade e especificidade desta instituição escolar, em que a dinâmica entre o indivíduo e o grupo tem de ser tida em conta na realização de diferentes tarefas, em diferentes momentos e circunstâncias (Diretor, R.1; ver

anexo C1), sem, no entanto por de parte a gestão burocrática que faz parte de qualquer organização. No entanto, esta não se deve sobrepor à ação em prol das pessoas (Diretor, R2; ver anexo C1).

Existe, portanto, no Colégio Militar, uma liderança onde a comunidade educativa é envolvida, uma vez que o processo de liderança é dinamizado por todos, ainda, que em diferentes patamares de responsabilização. Neste sentido, privilegiam-se lideranças baseadas nas pessoas e no diálogo sobre os valores partilhados que geram e orientam as decisões, estabelecendo, assim, uma relação com a afirmação de Bush (72:2011): *“Power is shared among some or all members of the organization who are thought to have a shared understanding about the aims of the institution”*.

Assim, a partir do cruzamento dos dados recolhidos através da análise dos documentos, das entrevistas e da observação, verifica-se que os líderes aqui encontrados têm uma missão definida com enfoque nas pessoas, nos valores e no diálogo mobilizando os membros da comunidade, fazendo prevalecer a competência, o rigor, a disciplina de trabalho e dedicação por parte de todos os que ensinam, apoiam e estudam.

O Ministro da Defesa Nacional, José Pedro Aguiar-Branco, durante a intervenção que fez pela Cerimónia de Abertura Solene do Ano Letivo 2011/2012 (ver anexo F), referiu que o sucesso do Colégio Militar se deve ao modelo de ensino que lá é aplicado que visa claramente um conjunto de valores e de princípios.

Sobre isto, podemos, também, acrescentar que, neste caso em particular, a longevidade das políticas sugere ser condição essencial para o sucesso do modelo praticado, indo, portanto, ao encontro de estudos realizados por McKinsey, apresentado por Catulo (2010: 22-23) em que este refere que o sucesso dos casos que estudou advém da coerência e continuidade das políticas assumidas ao longo do tempo.

Tendo em conta as evidências recolhidas, poderemos responder, em relação à pergunta de partida, que a liderança no Colégio Militar é norteada pela Direção por Valores e, assim, como referimos anteriormente, a Direção por Valores é um modelo de liderança que atua essencialmente pelo exemplo, que deve utilizar os princípios, os valores e as tradições da instituição no sentido de incutir um sentimento de maior comprometimento da missão e das tarefas e, em geral, estes valores são incutidos nos

alunos do Colégio Militar através da sua vida de internato, passando dos alunos mais velhos para os mais novos (Diretor, R.9 e 10; ver anexo C1).

Deste modo, poder-se-á referir que o modelo de Direção por Valores, que encerra particularidades dado a complexidade de circunstâncias e de tarefas inerentes às pessoas e das quais a liderança exercida depende, não cerrando em si mesmo um modelo único, se encontra presente na liderança exercida no Colégio Militar, detendo, assim, uma rede de modelos organizacionais e tipos de liderança que contribui para o seu sucesso há mais de duzentos anos no sentido de incutir valores nos alunos que constituem os pilares da formação (Diretor, R.6; ver anexo C1).

Desta forma, podemos inferir que esta é uma instituição que encerra em si diversos elementos que se interligam sem nunca desfazer a sua identidade (Weick, cit. por Castanheira, 2010: 91), pois esta evidencia deter uma organização firme baseada na partilha de valores entre os seus membros. Costa (1996: 113) refere-se a um modelo de organização excelente quando, perante a ambiguidade de contextos, se consegue flexibilidade para responder de forma inovadora às mudanças baseando-se na firmeza dos valores.

*“Instruindo cidadãos nos valores, a educação velará pelo desenvolvimento da integridade moral, elucidará sobre os múltiplos caminhos dinâmicos e interactivos que proporcionarão insubstituíveis instrumentos de aprendizagem que adularão a existência humana.”*

*Olívia Paiva*

---

***Conclusão***

Neste trabalho procurámos estudar o binómio escola/valores, fundamentalmente sob o ponto de vista da liderança numa comunidade construída em redor dos mesmos valores, das mesmas crenças, das mesmas razões de viver e do mesmo estilo de vida: uma comunidade, aqui considerada como o agrupamento de pessoas e instituições que se associam para realizar um projeto de educação com determinados valores e finalidades.

No Colégio Militar existe um quadro de valores que constituem a sua identidade e referência social, um amplo quadro de motivações, em que se impõe dotar o ser humano não só com uma instrução especializada, mas paralelamente com uma educação orientada para a formação da alma, no respeito e no culto pelos firmes valores morais e patrióticos, ideais inseridos no Código de Honra do Colégio Militar (ver anexo E).

Quando falamos aqui em identidade, referimo-nos a características que especificam algo ou alguém. No entanto, esta não é estática, ela está em permanente elaboração, num contexto social de interação de indivíduos e grupos, implicando reconhecimento recíproco, tendo em conta as necessidades, crenças e valores. É uma identidade que se afirma na articulação com as outras instituições sociais – a família, a comunidade, a Igreja, as associações, as empresas – e que se configura no cumprimento da tarefa de socializar de modo sistemático a cultura. Contudo, como foi referido anteriormente, a maneira de cumprir essa missão muda e isso significa que a escola leve em consideração as transformações da sociedade de que faz parte e as várias contradições que desafiam os educadores que nela trabalham, especialmente os gestores.

Salienta-se, assim, o Colégio Militar como um estabelecimento militar de educação, destinado a ministrar aos seus alunos elevada formação intelectual e física a par de uma sólida componente moral e formação do carácter. Em termos de valores apontam a formação de cidadãos conscientes do significado da sua história e da sua pátria, aptos a compreender, respeitar e valorizar as instituições políticas, militares e administrativas, conhecedores das regras basilares de vivência democrática, cidadãos atuantes que fomentarão na comunidade o respeito pelos valores patrióticos, cultivando o culto pelos símbolos nacionais e reforçando o orgulho em ser e afirmar-se ao mundo cidadão português. (20)

---

20 - Retirado em: <http://www.scribd.com/doc/17342023/Colegio-Militar-Escola-de-Valores-Uma-Licao-para-a-Vida> [acedido em 06/03/11]

---

Assim, como podemos verificar ao longo deste estudo, o processo educativo desenvolvido pelo Colégio Militar, nas vertentes de Instrução e Educação, assume-se como um projeto de dimensão cognitiva e emocional, fortalecendo sentimentos, encorajando a audácia do pensamento e da imaginação. A título de exemplo podemos aqui referir algumas personalidades que estudaram no Colégio Militar: António Spínola, aluno em 1920 (Presidente da República), Alexandre Serpa Pinto (administrador colonial), Diogo Paim de Bruges (professor, jornalista e político), Rodrigues Galhardo (diplomata), Júlio Dantas (escritor, médico e político), Barata Feyo (escultor), Óscar Carmona, aluno em 1882 (Presidente da República), Craveiro Lopes, aluno em 1904 (Presidente da República), entre outros. Em poucas linhas de dados cronológicos, é então perceptível que as fronteiras da formação do Colégio Militar não se circunscreveram à Instituição Militar. O Colégio Militar contribuiu, com as suas componentes científica, técnica, comportamental e militar, para a formação de líderes (militares e civis), que marcaram, mais ou menos diretamente, a História de Portugal e do Mundo.

Assim o ensino no Colégio Militar está adstrito a uma tradição vivida, de uma memória coletivamente elaborada e partilhada em que são imbuídos valores nos alunos do Colégio Militar, no seu período de formação, dos quais se destacam o *Carácter*, a *Liderança* e a *Cidadania*.

Naturalmente que esta organização também terá as suas limitações, como referimos anteriormente, pois não acreditamos em escolas perfeitas ou acabadas, uma vez que tudo pode continuamente ser melhorado. Contudo, acreditamos que uma liderança que se inspire em valores, comunique e “dirija” através de valores – que seja capaz de mobilizar os membros da comunidade para um diálogo em torno de valores, desenvolvendo a partir daí uma cultura própria, o seu próprio valor e o valor em todos os membros, que os leve, inclusive, a voltarem-se para os outros e a serem “ativos” na construção de uma sociedade e de um mundo melhores – será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas (Trigo & Costa, 2008: 579).

Um aspeto importante do trabalho da direção é oferecer as circunstâncias, o ambiente e o clima para a liderança. Neste sentido, a gestão deve criar condições sob as quais as pessoas possam trabalhar de boa vontade e voluntariamente, em prol dos objetivos

da organização, porque, gostando do seu trabalho, terão maior possibilidade de sentir a importância de realizá-lo bem (Silva, p.10). Quando as pessoas se valorizam umas às outras, crescem através da interação e oferecem um clima emocional melhor para o crescimento do aluno.

Assim, e como referiam Hoy & Miskel (1996), a cultura organizacional é definida por orientações partilhadas que mantêm a unidade coesa e lhe dão uma identidade distintiva. Deste modo, na perspectiva cultural, afirma-se a estreita relação entre culturas fortes e as escolas eficazes. *“As escolas eficazes são aquelas que ao longo dos tempos construíram um sistema de crenças, suportado por formas culturais que atribuem significado ao processo educativo”* (Deal, cit. por Costa, 1996: 130).

A coesão entre estas perspetivas vem completar, de certa forma, a aceção de Clark e Meloy (cit. por Costa, 1996: 53) que defendem que *“dentro da estrutura burocrática nunca mudaremos para novas escolas, para escolas livres. Essa estrutura foi inventada para assegurar o domínio e o controlo. Nunca produzirá liberdade nem actualização continuada”*. Este aspeto surge do facto de aparecer, no Colégio Militar, uma cultura partilhada na burocracia, cultura essa que é gerível nos seus aspectos práticos (símbolos, heróis, rituais) permitindo distinguir o que é bom ou mau consoante a finalidade que a organização pretende atingir. Alcançando desta forma um patamar distinto dentro da organização burocratizada que o caracteriza.

Assim, o Colégio Militar enquadra-se neste contexto mostrando que a educação pela tradição é possível e eficaz. Neste sentido, assim refere o Ministro da Defesa Nacional na Cerimónia de Abertura Solene do Ano Letivo 2011/2012 do Colégio Militar (ver anexo F): *“Há 208 anos que o Estado Português investe não na instituição em si, porque essas nascem e morrem por decreto, mas nas pessoas. Nos alunos. Por aquilo que podem fazer cá dentro mas sobretudo por tudo aquilo que demonstram ser capazes de fazer lá fora. E é por isso que o Estado Português investe no Colégio Militar. Para ter ex-alunos do Colégio Militar”*.

Pretendemos então, através deste estudo dar um contributo no que concerne à clarificação da Direção por Valores e das suas consequências, prendendo-se a importância deste estudo com o contributo que o mesmo pode dar no que concerne a este tema. Mas diversas foram as limitações para a realização deste estudo, no quadro do processo de



investigação que desenvolvemos, para além das dificuldades em encontrar bibliografia específica sobre o tema, também a metodologia de investigação seleccionada encerra em si limitações que devem ser igualmente consideradas na análise dos resultados obtidos. Como exemplo, podemos referir a subjectividade do método de análise das entrevistas realizadas que encerra, por natureza, contingências que devem ser tomadas em consideração aquando da apreciação dos seus resultados.

No entanto, estas limitações não constituíram impedimento para retirar conclusões através da análise feita, e serão também vistas como oportunidades para investigações futuras.

Assim, dada a escassez de estudos na área de Direção por Valores em Portugal sugerimos a realização de futuras investigações, alargando o número de sujeitos, uma vez que ao longo deste estudo foi-se tornando clara a necessidade de termos mais dados empíricos para se perceber o alcance de uma efetiva gestão e liderança apoiada nos valores.

---

## *Bibliografia*

## B

- BOUDON, Raymond. (sem data). *Os Métodos em Sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.
- BUSH, Tony. (2011). *Theories of Educational Leadership & Management*. London: SAGE Publications.
- BUSH, Tony & GLOVER, Derek. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence. Summary Report*, pp.1-15.

## C

- CASTANHEIRA, Patrícia. (2010). *Liderança e Gestão das Escolas em Portugal: o quotidiano do presidente de conselho executivo*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CATULO, Cátia. (2010). Relatório McKinsey. Mudar o ensino em menos de seis anos não é utopia. *Zoom//Educação*, 22-23.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COSTA, Jorge. (2000). Lideranças nas organizações: revesitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Jorge Costa & António Mendes & Alexandre Ventura (org), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.15-33.
- COSTA, Jorge. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.

**F**

- FERNANDES, Evaristo. (1976). *Problemática da Educação Moderna*. Porto: Edições Lemos.
- FONTES, Maria. (1990). *Escola e Educação de Valores – Um estudo na área da Biologia*. Lisboa: Livros Horizonte.

**G**

- GRAY, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications.

**H**

- HOY, Wayne & MISKEL, Cecil. (1996). *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.

**L**

- LAFRAIA, João. (2009). A liderança e a formação de valor nas organizações. In Migueles & Zanini (org.), *Liderança baseada em valores*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- LIMA, L. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho.

**M**

- MAQUIAVEL, Nicolau. (2007). *O Príncipe*. Almargem do Bispo: Coisas de Ler.
  - MORGADO, José C. & PARASKEVA, João M.(2000). *Currículo: factos e significações*. Porto: Edições Asa.
-

## N

- NETO, Dulce. (2002). *Difícil é sentá-los : a educação de Marçal Grilo*. Lisboa : Oficina do Livro.

## P

- PARDAL, Luís & CORREIA, Eugénia. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- PETERS, Thomas & WATERMAN Jr, Robert. (1987). *In search of excellence (na senda da excelência): o exemplo das empresas norte-americanas mais bem geridas*. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

## R

- (Setembro 2009 a Agosto 2011 Revista) *Revista O Colégio Militar*

## S

- SCHEIN, Edgar. (1989). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SERGIOVANNI, T. (2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições Asa.
- SILVA, Jeronimo. Gestão escolar participada e clima organizacional. *Anuário de pesquisa da UNEB*, 1, 1-11.
- SOUSA, Alberto. (2001). *Educação em Valores. Na Pré-escolaridade e no 1º Ciclo do Ensino Básico*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.

**T**

- TRIGO, João & COSTA, Jorge. (2008). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. *Ensaio*, 16(61), 561-582.
- TUCKUMAN, Bruce W.(2000). *Manual de Investigação em Educação*. Coimbra: Fundação Calouste Gullbenkian.
- TUMBULA, Samuel & COSTA, Jorge. (2010). Culturas Organizacionais e Lideranças nas Escolas: a Direcção por Valores em estudo de caso. *Revista Portuguesa de Investigação em Educação*, (9), 193-204.

**V**

- VIEIRA, Paulo. (2009). Um ensaio sobre liderança. Migueles & Zanini (org.), *Liderança baseada em valores*. Rio de Janeiro: Elsevier.

**W**

- WEBER, Max. (1982). *Ensaaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- WEST, Sylvia. (1993). *Educational Values for School Leadership*. London: Kogan Page.

**Y**

- YUKL, Gary. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

**Z**

- ZABALZA, Miguel. (2000). O discurso didático sobre attitudes e valores no ensino. In Felipe Trillo (org.), *Atitudes e Valores no Ensino*. Lisboa: Horizontes Pedagógicos.





# **Anexo A**

## **Projeto Educativo do Colégio Militar 2010/2013**

# **Anexo B**

## **Regulamento Interno/Guia do Aluno do Colégio Militar**

# **Anexo C**

## **Guiões das Entrevistas:**

- 1- Diretor do Colégio Militar
- 2- Sub-Diretor do Colégio Militar

# **Anexo D**

## **Caracterização dos entrevistados:**

**1- Diretor**

**2- Sub-Diretor**

## 1 – Diretor

Coronel Tirocinado Cóias Ferreira ingressou na academia militar em 1978. Após a frequência do curso de Promoção a Oficial Superior foi colocado no Estado-Maior do exército, onde integrou o grupo de trabalho para a reorganização do exército em 1992.

Frequentou o curso de Estado-Maior no Instituto de Altos Estudos Militares, seguido do estágio de Estados-Maiores Conjuntos no Instituto de Defesa Nacional. Nesta Divisão desempenhou funções praticamente em todas as áreas no âmbito da OTAN, UEO e FINABEL.

Em 1996 foi convidado como professor na Secção de Estudos de Tática no Instituto de Altos Estudos Militares e mais tarde veio a lecionar como professor de Organização Militar.

Entre 1998 e 1999 cumpriu serviço em Angola onde também ministrou os cursos de Comando e Direção e de Comando e Estado-Maior.

Já em 2000 frequentou o curso Command and General Staff Officer nos Estados Unidos.

Constam no seu *curriculum vitae* vários louvores e condecorações.

Desempenhou funções no Regimento de Artilharia Antiaérea, na Direção de Administração e Mobilização de Pessoal, na Escola Prática de Artilharia, no Ministério da Defesa Nacional até vir a ocupar o atual cargo de Diretor do Colégio Militar.

## 2 - Sub-Diretor

O Coronel de Infantaria João Paulo da Silveira Alves Caetano foi aluno do Colégio Militar entre 1973 e 1980, após o que ingressou na Academia Militar onde tirou o Curso de Ciências Sociais Militares.

Desempenhou vários cargos de cariz militar até 1990, ano em que é nomeado Chefe da Secção de Estudos de Tecnologia de Educação e Treino, cargo este que mantém até 1993. Durante este período é nomeado Director dos Cursos ministrados pela Secção e Instrutor Métodos de Instrução e Instrutor de Defesa Nuclear Biológica e Química ao Tirocínio para Oficial e Curso de Promoção a Capitão.

Ingressa várias operações, tais como, no Quartel-General Regional das Nações Unidas no Huambo, onde desempenha o cargo de Oficial de Ligação com as Forças Armadas Angolanas, UNITA e NAÇÕES UNIDAS e em 1996 regressa à Escola Prática de Infantaria. É nomeado Comandante do Batalhão de Instrução até 1997.

Constam no seu *curriculum vitae* vários louvores e condecorações e cursos como Basic Methods of Instruction Course; Advanced Methods of Instruction Course; Curso de Técnicas de Formação; Curso de Gestores de Sistemas de Treino; Curso de Gestão Administrativa; Curso de Análise de Trabalho; Curso de Desenho de Cursos; Curso de Validação de Formação, entre outros.

Em 21 de Agosto de 2008 apresentou-se no Colégio Militar para exercer o cargo de Subdirector, com início de funções a partir de 15 de Setembro de 2008, cargo que desempenha até à presente data.

# **Anexo E**

## **Código de Honra do Colégio Militar**

## Código de honra

1. *Amar e honrar a Pátria;*
2. *Dignificar a farda que enverga;*
3. *Cultivar a disciplina;*
4. *Dedicar à sua formação todo o seu esforço e inteligência;*
5. *Ser verdadeiro e leal, assumindo sempre a responsabilidade dos seus atos;*
6. *Praticar a camaradagem sem denúncia nem cumplicidade;*
7. *Ser modesto no êxito, digno na adversidade e confiante face às dificuldades;*
8. *Ser generoso na prática do bem;*
9. *Repudiar a violência, a delapidação e o despotismo;*
10. *Ser sempre respeitador, afável e correto.*



## **Anexo F**

**Intervenção do Ministro da defesa  
Nacional na Cerimónia Solene de Abertura do  
Ano Letivo do Colégio Militar 2011/2012**

# **ANEXO G**

## **Autorizações:**

- 1- Realização do estudo**
- 2- Utilização das entrevistas**

RIA

Estes anexos só estão disponíveis para consulta através do CD-ROM.  
Queira por favor dirigir-se ao balcão de atendimento da Biblioteca.

SBIDM

Universidade de Aveiro